



Canadian International Development Agency

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-53
ISBN 0-660-62505-9

Canadian International Development Agency

Estimates
2004–2005

Part III - Report on Plans and Priorities



Minister for International Cooperation

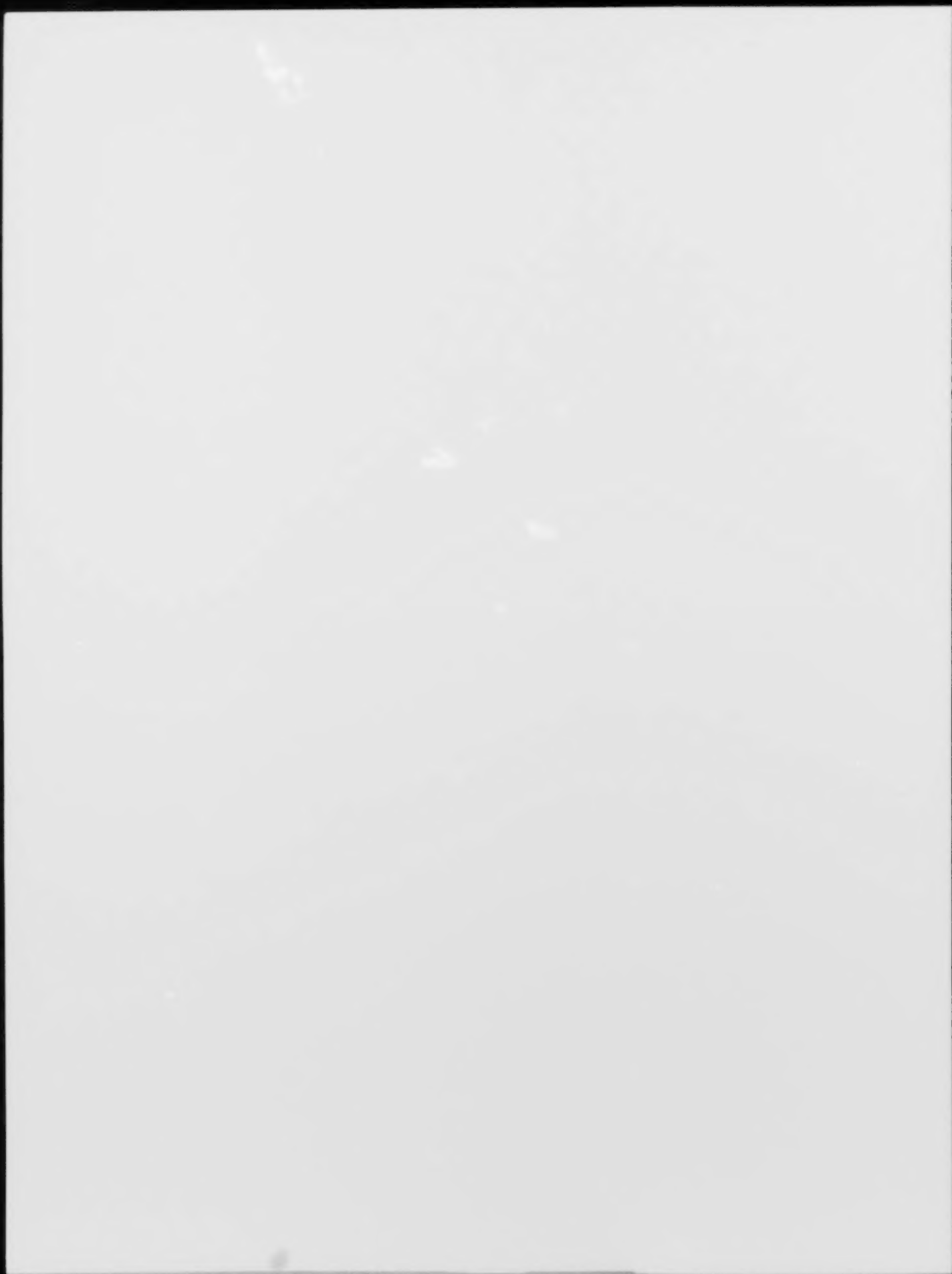
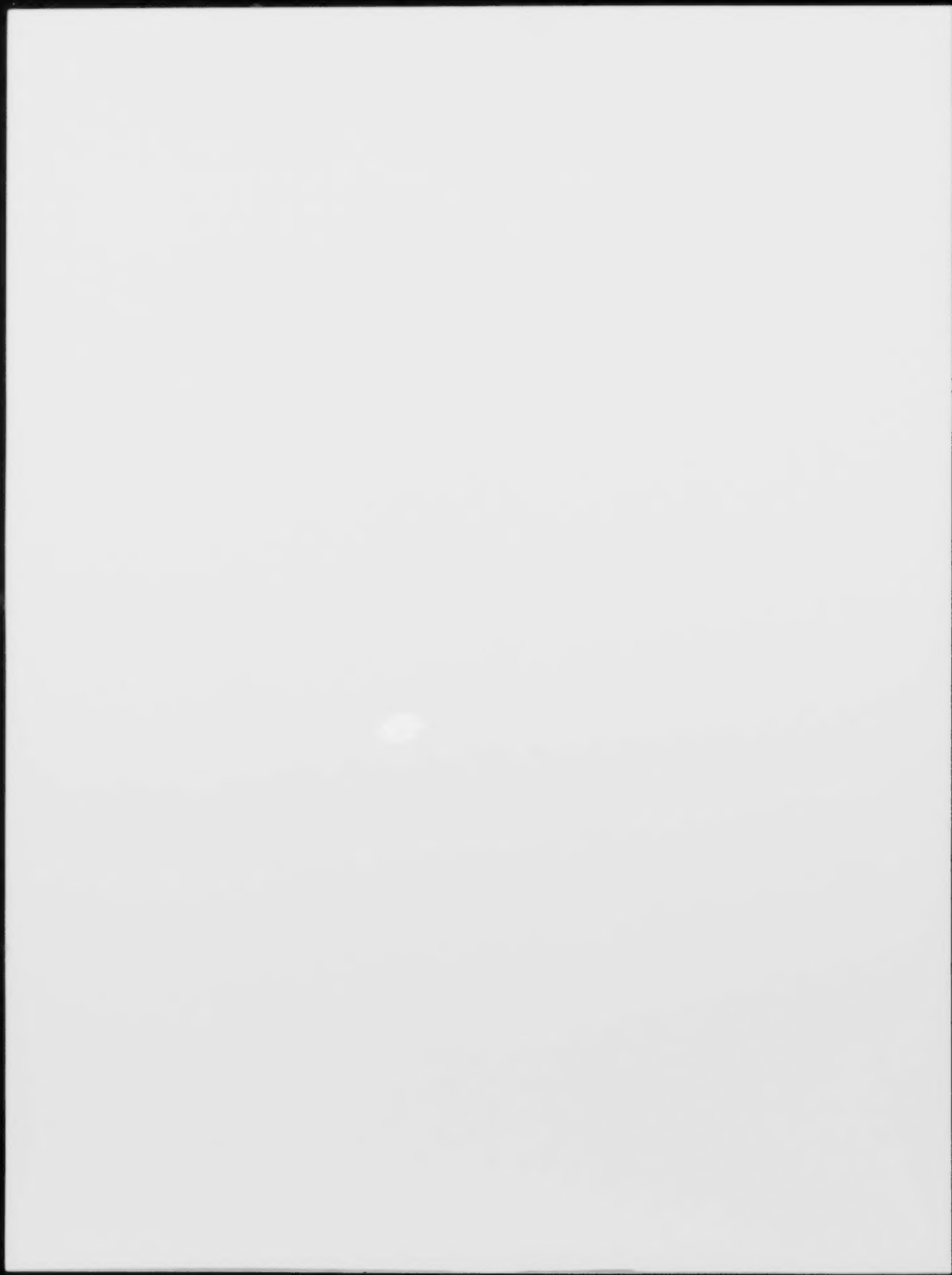


Table of Contents

1.0 - Messages	1
1.1 Minister's Message	1
1.2 Management Representation Statement	3
1.3 Executive Summary	4
2.0 - Agency Raison d'être	8
2.1 Mandate	9
2.2 Benefits to Canadians	10
2.3 CIDA's Sustainable Development Strategy	11
3.0 - Planning Overview	12
3.1 Planning Context	12
3.2 Lessons Learned	22
3.3 New Directions	23
3.4 Strategic Focus Resources for Greater Effectiveness: : Planning Over the Next 3-5 Years	29
4.0 - Plans and Priorities by Strategic Outcome	31
4.1 Introduction	31
4.2 Strategic Outcomes: : Development Results	34
4.2.1 Economic Well-being	36
4.2.2 Social Development	42
4.2.3 Environmental Sustainability	50
4.2.4 Governance	54
4.3 A Summary of Enabling Strategies	58
4.3.1 Appropriate Programming Orientation	58
4.3.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus	64
4.3.3 Appropriate Geographic Focus	66
4.3.4 Engaged Canadians	66
4.3.5 Institutional Strengthening of CIDAs Partners	67
4.4 A Summary of Management Results	68
4.4.1 People Management	69
4.4.2 Knowledge and Information Management and Technology	70
4.4.3 Strategic Planning and Resource Allocation: : The Costed Workplan	70
4.5 Managing Risk	71
5.0 - Organization	73
5.1 Strategic Outcomes and Business Lines	73
5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation	75
6.0 - Departmental Planned Spending	76
7.0 - Continuous Improvement in the Effectiveness of Program and in Management Practices	79
7.1 Performance Measurement Strategy	79
7.2 Evaluation Strategy	30
7.3 Internal Audit Strategy	80
7.4 Current and Planned Activities	81
7.5 Results-based Management	82
7.6 Knowledge Management	82
Annex I - Financial Information	83
Annex II - Additional Enabling and Management Results	91
References	93



List of Boxes

- Box 1: Development Cooperation: A Key Element of Canada's Foreign Policy
- Box 2: Principles of Effective Development
- Box 3: Millennium Development Goals
- Box 4: The Self-Perpetuating Cycle of Poverty
- Box 5: The Canada Fund for Africa
- Box 6: The "Three Ds" - diplomacy, defence and development - in the Balkans and Afghanistan
- Box 7: The Mutually-reinforcing KARS: Education Support in Tanzania
- Box 8: Ending Chronic Famine in Ethiopia
- Box 9: Financial Services for the Poor: Building the Institutions
- Box 10: A Quality Education for All in Bangladesh
- Box 11: Seeking a Cure: AIDS Vaccine Research in Africa
- Box 12: Overcoming the Legacy of Hurricane Mitch: Strengthening Health Care in Honduras
- Box 13: Egypt: Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work (PPIC-Work)
- Box 14: Gender Equality: A Regional Approach for the Americas
- Box 15: Working Through the International Community to Rebuild Iraq
- Box 16: Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in Uganda
- Box 17: Building Democracy in Afghanistan
- Box 18: Program-based Approaches: A Primer
- Box 19: A Three-tiered Approach to Food Security: The Case of Ghana
- Box 20: Spotlight on the 3Cs: Horizontal policy coherence, coordination, and collaboration
- Box 21: The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development
- Box 22: A Commitment to Multilateralism: Supporting Greater Effectiveness and Accountability in our Multilateral Partners

List of Charts and Tables

- Chart 1: If present trends continue, will Africa meet the targets of the Millennium Development Goals?
Chart 2: If present trends continue, will South Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?
Chart 3: If present trends continue, will Latin America and the Caribbean meet the targets of the Millennium Development Goals?
Chart 4: If present trends continue, will Eastern Europe and Central Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?
Chart 5: Development Statistics (1998 and 2002) and Total Investments, 1998–2002
Chart 6: CIDA's Key Agency Results Framework
Chart 7: Projected Investment by Strategic Outcomes at Agency Level
Chart 8: Economic Well-being
Chart 9: Social Development
Chart 10: Environmental Sustainability
Chart 11: Governance
Chart 12: Actual and Planned Disbursements for CIDA's Social Development Priorities 2000–2001 to 2004–2005
Chart 13: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure
Chart 14: 2004–05 International Assistance Envelope by Channel of Delivery

- Table 1: Economic Well-being: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators
Table 2: Social Development: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators
Table 3: Environmental Sustainability: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators
Table 4: Governance: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators
Table 5: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Issuance Basis) (FY 2004–05)
Table 6: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis)
Table 7: Financial Planned Spending
Table 8: Summary of Transfer Payments
Table 9: Details of Transfer Payments
Table 10: Net Cost of Program for the Estimates Year
Table 11: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)
Table 12: Reconciliation of the International Assistance Envelope — Cash Basis to Issuance Basis

Acronyms and Abbreviations

ACBF	African Capacity Building Foundation
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
ATA	Afghan Transitional Administration
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIAT	International Centre for Tropical Agriculture
CIDA	Canadian International Development Agency
CIFA	Canada Investment Fund for Africa
CIS	Commonwealth of Independent States
CIT	Countries in Transition
CPB	Canadian Partnership Branch
DAC	Development Assistance Committee (of the OECD)
DFAC	Department of Foreign Affairs Canada
DIP	Development Information Program
DND	Department of National Defence
DPR	Departmental Performance Report
EFA	Education for All
ESAF	Enhanced Structural Adjustment Facility
EU	European Union
EX	Agency Executive
FTAA	Free Trade Area of the Americas
FTE	Full-Time Equivalent
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GFATM	Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GOL	Government on Line
GPRS	Ghana's Poverty Reduction Strategy
HIPC	Heavily Indebted Poor Country
HIV	Human Immunodeficiency Virus
HRCS	Human Resources and Corporate Services Branch
HRDC	Human Resources Development Canada
HURIST	Human Rights Strengthening Program
IAE	International Assistance Envelope
IAVI	International AIDS Vaccine Initiative
ICHRDD	International Centre for Human Rights and Democratic Development
ICT	Information and Communication Technologies
IDRC	International Development Research Centre
IFAD	International Fund for Agriculture Development
IFI	International Financial Institution
IM/IT	Information Management and Information Technology
IMF	International Monetary Fund
IMM	Integrated Modern Management
IMTB	Information Management and Technology Branch
KAR	Key Agency Result
LDC	Least-Developed Countries
MDG	Millennium Development Goal
MOUs	Memoranda of Understanding
MPB	Multilateral Programs Branch
NBI	Nile Basin Initiative
NDP	National Development Plan
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NGO	Non-Governmental Organization
OA	Official Assistance
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

PAHO	Pan-American Health Organization
PKMB	Performance and Knowledge Management Branch
PMFs	Performance Measurement Frameworks
PPIC-Work	Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work
PRAS	Planning, Reporting and Accountability Structure
PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility
PRS	Poverty Reduction Strategy
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
PSD	Private-Sector Development
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
RBAF	Risk-Based Audit Framework
RBM	Results-Based Management
RMAF	Results Based Management and Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SDS-3	Sustainable Development Strategy 2004-2006
SME	Small and Medium Enterprises
STI	Sexually Transmitted Infections
SWAP	Sector-Wide Approach
UN	United Nations
UNAIDS	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNDP	United Nations Development Programme
UNFPA	United Nations Population Fund
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
WFP	World Food Programme
WHO	World Health Organization
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WTO	World Trade Organization

1.1 Minister's Message

The Honourable Aileen Carroll Minister for International Cooperation



Throughout the world, Canadian aid workers, diplomats and peacekeepers have built relationships based on friendship, trust and mutual respect. They have played an important role in supporting developing country efforts to increase life expectancy, improve health, reduce poverty and illiteracy, protect the environment and support democracy and good governance. Even in the most difficult years, when the Government of Canada was restoring its fiscal health, Canada maintained its international reputation for compassion and a progressive approach to the world's pressing problems. Today, the international community — both developing and industrialized countries — is accelerating its efforts in international cooperation. There is a solid international consensus now on concrete objectives for sustainable development and on the conditions and resources needed to achieve them, articulated in the Millennium Development Goals (MDGs). The MDGs, adopted by the United Nations in 2001, provide a set of mutually-reinforcing targets to eradicate poverty and hunger on which the international community is now mobilized.

Even with this new energy, indications are that if present trends continue, most developing countries will not reach all of their goals. Business as usual is not enough.

What is required is nothing short of a whole-of-government — and, indeed, a whole-of-Canada — commitment to the MDGs. This isn't simply a matter of the government acting alone. We must engage all Canadians in this effort, because Canada is aiming high. Our recent budget increase of 8 per cent per year over the period 2002–03 to 2005–06 is a tangible expression of our commitment to the MDGs, which reflect values Canadians cherish. These values are equality, justice, and a sense of responsibility to one another. These increases also reflect our interest in building a secure and stable world.

But it requires more than money and supportive policies to support sustainable development. It also takes the right strategies and tools. In addition to increasing the development budget, Canada has moved ahead in forgiving debt, opening its markets to imports from the world's poorest countries, encouraging investment in emerging economies, making essential drugs accessible to the poor, and supporting private sector

development that creates economic growth and helps people lift themselves out of poverty. At the Canadian International Development Agency (CIDA), we have moved decisively to strengthen our aid program, focussing our efforts strategically in countries and sectors where Canadian interventions can be most effective, and where Canadian interests and values are best served.

CIDA staff are working closely with their colleagues in trade, diplomacy, immigration, defence and other areas to ensure that all our policies support one another and support sustainable development in developing countries as well. At the same time, CIDA is collaborating closely with international organizations such as the United Nations to support the renewal of the multilateral system. Finally, CIDA is streamlining and modernizing its business practices and deepening its partnerships in Canada and abroad.

This 2004–2005 Report on Plans and Priorities outlines in greater detail the changes CIDA is making to support the MDGs and the principles of aid effectiveness. It outlines our priorities and program of work and the results we expect to achieve over the next three years. I encourage all Canadians to read it, and I respectfully submit it for the consideration of the Parliament of Canada.


Minister for International Cooperation

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–2005 Report on Plans and Priorities , for the **Canadian International Development Agency**.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: _____



Title: President

Date: May 04, 2004

1.3 Executive Summary

For more than 50 years, Canada has supported the development efforts of its partner countries in Africa and the Middle East,¹ the Americas,² Central and Eastern Europe³ and Asia.⁴ Beginning in 1995, the Agency took on responsibility for administering Canada's Official Assistance (OA) programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — the countries in transition. CIDA's mandate is to support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world. In Central and Eastern Europe, CIDA has a supplementary mandate: to support democratic development and economic liberalization as well as international efforts to reduce threats to international security. CIDA works with a wide range of Canadian and international partners to fulfil this mandate which contributes to Canada's three broad foreign policy objectives: promoting prosperity, protecting Canadian and global security, and projecting Canadian values.

The world within which CIDA works is evolving rapidly. Globalization of economies has lifted millions out of poverty, but it has also exacerbated income gaps in the world's poorest countries, especially in Africa. HIV/AIDS continues to be a menace, moving into Asia and Eastern Europe with increasing speed. Environmental problems associated with climate change and water scarcity are impeding economic and social development. The growing impact of international terrorism and security issues, arising from conditions such as poor governance and weak legal systems, is being felt in ways that are unprecedented in all the regions of the world.

Nevertheless, there is good reason to be optimistic. The global community has taken an important step forward in recognizing the need for a partnership approach to poverty reduction. The MDGs, an internationally agreed-upon set of development targets and indicators, have been established as benchmarks of progress by which Canada and other donors will be held to account. Within the MDG framework, there is a strong international consensus on how to achieve sustainable development and how to strengthen partnerships to work effectively. CIDA is playing a significant role in this wide-ranging renewal.

A number of key new directions are highlighted in this year's Report on Plans and Priorities (RPP):

- **The International Policy Review:** The Government of Canada is undertaking a comprehensive review of Canada's place in the world, led by the Department of Foreign Affairs Canada (DFAC). This review will set the stage for an integrated international policy framework that will focus, in part, on enhancing the impact of development assistance consistent with Canadian values and interests.
- **Increasing geographic and sectoral concentration:** Over the next three years, the Agency will be consolidating major reforms outlined in *Canada Making a Difference in the World: A*

¹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

² <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-e.htm>

³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm>

Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness. These include a strategic focussing of investments on poor countries committed to good governance and poverty reduction, especially in Africa, to make effective use of resources. An initial list of nine countries has been identified: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. In addition, a number of countries will no longer require development assistance, and strategies for their graduation to more mature relationships with Canada will be implemented.

- **Increasing the focus on Africa:** In keeping with the commitment made at Kananaskis, CIDA will continue to direct at least half of the incremental resources (\$6 billion in new and existing resources, including the \$500-million Canada Fund for Africa) for Africa's development over five years. In all its programming, CIDA will take into account the evolving New Partnership for Africa's Development (NEPAD) agenda, its implementation plans and its peer review mechanism.
- **Increasing investments in the private sector:** The private sector is the primary source of job creation, capital, and knowledge and is, therefore, critical to poverty reduction. CIDA is committed to moving forward actively on private sector development that benefits the poor. Accordingly, and following public consultations, CIDA launched new policies on both agriculture and private-sector development in 2003–04 and is increasing investments in these areas.
- **Taking an integrated whole-of-government approach to development:** In today's interdependent global economy, an integrated whole-of-government approach to development is required to bring greater coherence to all of Canada's aid and non-aid policies that affect developing countries. CIDA will direct greater efforts to strengthening policy coherence, intergovernmental cooperation and effective prioritization of international commitments.
- **Strengthened support for multilateralism:** This remains a cornerstone of Canada's international policy. CIDA recognizes that the multilateral system has been instrumental in setting the new development paradigm: the MDGs, the principles of fostering local ownership, improved donor coordination and using a results-based approach.
- **Conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security:** A key strategic objective of CIDA's poverty reduction efforts over the next few years will be the promotion of peace and security, especially in Africa, focussing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development. This will be particularly true in Iraq and Afghanistan and other post-conflict countries.
- **Internal management transformation:** Finally, with the aim of achieving greater transparency and alignment between strategic priorities and resource allocation, CIDA is introducing new approaches and implementing internal reforms to ensure greater accountability, better performance measurement and improved management systems.

CIDA has established a set of Key Agency Results (KARs) that are the core of CIDA's results-based management and accountability framework (RMAF). They explain the relationship between CIDA's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness. CIDA's Development Results — the long-term impacts that CIDA aims to have on partner countries in the areas of **economic well being, social development, environmental sustainability and governance** — constitute CIDA's Strategic Outcomes. CIDA shares accountability with the development community as a whole for the achievement of these results. CIDA has, therefore, included in this RPP for the first time a menu of internationally accepted, macro-level indicators for each development result area. Gender equality and environment are cross-cutting themes. Internally, CIDA is implementing Enabling Results to ensure that the right programs are in place at the right time to achieve the desired development results. Both Enabling and Development Results are supported by Management Results, including people management, strategic policy analysis and improved management and accountability practices.

CIDA's Development Result priorities over the next three years include:

- **Economic well being:** increasing investments in agriculture and rural development; supporting private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth; building capacity to make trade work for disadvantaged groups; and fostering an enabling environment for economic growth and investment.
- **Social development:** continuing to increase its investments in the social development priorities — basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection — areas that can make the greatest contribution to reducing poverty and sustainable development. This includes doubling investments in basic education in Africa by 2005, supporting the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), ongoing efforts towards working, war-affected and trafficked children, continuing leadership in gender equality, and timely provision of humanitarian assistance.
- **Environmental sustainability:** continuing to work closely with partner country governments to help them integrate environmental considerations into all their policies and programs and to address global issues like climate change and land degradation.
- **Governance:** helping governments to build democratic systems and processes, reform public service institutions, promote human rights and increase attention to conflict prevention, reconciliation, peacebuilding and security. CIDA's approach links economic growth and development with peace, stability and good governance.

Canadians want their country to play a distinctive and constructive role in international development. Over the coming years, the international assistance budget will be increased and CIDA's ongoing internal renewal will lead to a strategic and effective use of these new resources. CIDA will continue to improve its accountability and transparency, not only through audits and evaluations, but also through a new system of performance measurement that connects resources to plans, priorities and results at the project, program and Agency levels. This year's

RPP reflects the critical linkage between CIDA's projects and programs and concrete results that contribute to the global fulfilment of the MDGs. Progress in all of these areas is strengthening CIDA's ability to fulfil its mandate in an effective and sustained manner, for the benefit of the people of the developing countries and for the people of Canada.

2.0 Agency Raison d'être

For more than 50 years, Canada has supported the development efforts of its partner countries in Africa and the Middle East,⁵ the Americas,⁶ Central and Eastern Europe⁷ and Asia.⁸ For the majority of that period — since September of 1968 — CIDA has been responsible for administering the bulk of Canada's Official Development Assistance (ODA). Beginning in 1995, the Agency took on responsibility for administering Canada's OA programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — the Countries in Transition⁹ — supporting democratic development and economic liberalization.

Over this period, CIDA has established a reputation for excellence in a number of areas, including integrating Results-Based Management (RBM) principles into its programming, involving the voluntary and private sectors in innovative development programs and demonstrating leadership on the importance of gender in development. Recently, CIDA was recognized by the members of the Development Assistance Committee (DAC)¹⁰ of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)¹¹ for its special efforts to help lead the international community towards "actions which push out the frontiers of international cooperation, including areas such as gender equality and capacity building."¹²

Today, CIDA works with a wide range of partners to deliver its development cooperation program. Among them are country governments, other Canadian government departments, Canadian and developing country civil society (including non-governmental organizations [NGOs], community-based organizations [CBOs], academic and research organizations) and private sector organizations, regional and multilateral institutions. Internationally, CIDA cooperates with United Nations agencies and programs such as the United Nations Children's Fund (UNICEF) and the United Nations Development Programme (UNDP); with international financial institutions (such as the World Bank, the International Monetary Fund (IMF) and the regional development banks); with research organizations and networks like the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR); and with other bilateral donor agencies.

⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-e.htm>

⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

⁸ <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm>

⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

¹⁰ <http://www.oecd.org/dac>

¹¹ <http://www.oecd.org>

¹² OECD-DAC peer review of Canada's development assistance, September 2002

2.1 Mandate

CIDA's mandate is to

- support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world; and
- support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union and to support international efforts to reduce threats to international and Canadian security.

Box 1: Development Cooperation: A Key Element of Canada's International Policy Framework

Policy Objectives

CIDA's provision of international assistance is vital for meeting Canada's broader foreign policy objectives, which are stated in the 1995 Government Foreign Policy Statement, *Canada in the World*:

- the promotion of prosperity;
- the protection of Canadian and global security; and
- the projection of Canadian values.

International Policy Framework

The Government of Canada has recently committed to undertaking a comprehensive review of the International Policy Framework. This review is important for CIDA and provides the basis for an Agency-wide strategy to propose a new way of doing business. CIDA will use this opportunity to make recommendations on an integrated international agenda for diplomacy, defence, trade and development. Specifically, CIDA will further its efforts to strategically focus the Agency's activities where they can be most effective and where Canadian interests and values are best served.

The budget for CIDA's expenditures is drawn from the International Assistance Envelope¹³ (IAE), introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA¹⁴ and OA¹⁵ initiatives. ODA accounts for 96% of the Envelope. The remaining 4% is OA to the countries of Central and Eastern Europe. (See Section 6.0 of this report for a breakdown of the IAE).

CIDA is directly responsible for managing approximately 84% of the IAE. Responsibility for managing the rest of the IAE is shared with the departments of Foreign Affairs, and of Finance and other government departments (see Section 6.0). Grants, contributions and other transfer payments are major mechanisms of program delivery; (see Annex 1 - Financial Information, for more information). In 2004-2005, this will amount to \$2,532 million, or 92.8 % of CIDA's total expenditures, with the remaining 7.2% of expenditures comprising the Agency's operating budget.

¹³ In addition to the IAE, there are resources managed elsewhere within the Government which are also counted as ODA: for example, first year costs of refugees in Canada as incurred by Citizenship and Immigration. All of these other costs are factored into the calculation of ODA.

¹⁴ ODA is defined by the DAC of the OECD as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: (a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and (b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%."

¹⁵ OA is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g., most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

CIDA has approximately 1,499 employees. The Agency is organized into six program branches, plus communications, policy and corporate services branches. For details on CIDA's organizational structure, business lines and strategic outcomes, please refer to Section 5.

2.2 Benefits to Canadians

Support for development cooperation in Canada has traditionally reflected the humanitarian desire of Canadians to improve living conditions in poorer nations. This remains a powerful rationale for development cooperation. Yet, in an interdependent world, it is clear that industrialized countries, including Canada, find their interests — not just their values — engaged in the developing world.

A public opinion survey carried out in September and October 2003 shows that Canadians have made this link. Beginning with trade, Canadians believe that fair prices for developing country products will create the resources that will help meet their goals, not only for jobs, but for improved health and education. The survey also shows that Canadians know that well-managed public health systems in all countries help to protect people here at home from HIV/AIDS, Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and other infectious diseases; that well-managed environmental programs can help mitigate the effects of global warming everywhere; and that reduction in conflict anywhere in the world makes the entire world a safer place. In sum, Canadians know that broad-based and equitable socio-economic growth creates a stronger global community and contributes significantly to increased peace and security.

Canadians have supported their aid program for over 50 years. The survey also shows that six in ten Canadians support it still, but most, some 82%, need greater assurance of its effective use. Nevertheless, Canadians are optimistic that progress can be achieved, especially in health and access to water and sanitation. Almost 60% of those surveyed believe that Canada should help people in need and that Canada has a moral obligation, as a rich country, to contribute to international development. Another 13% believe that aid is part of Canada's international reputation. This consistent support is a reflection of values important to Canadians: humanitarianism, generosity, equality, and social justice.

CIDA plays an important role in Canada's presence in the world, along with the Department of Foreign Affairs, the Department of International Trade, the Department of National Defence, and other federal government departments and agencies. Canada's development assistance program forms an essential part of Canada's global reach and influence. In recent years, it has become clear that the well-being and prosperity of Canada is affected by events beyond our borders, events that take root in the poverty and imbalances in economic opportunity in developing countries. This realization reinforces our values-based desire to help the poorest.

2.3 CIDA's Sustainable Development Strategy

CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006*¹⁶ (SDS-3) is the Agency's three-year business plan. CIDA reports annually on this business plan through the Departmental Performance Report (DPR) and establishes annual workplans through the RPP. This Strategy is a reflection of CIDA's mandate to support sustainable development in developing countries and countries in transition.

In CIDA's first SDS (1997–2000), the Agency delineated its approach to sustainable development as a complex, multifaceted endeavour involving all aspects of community life: social, political, environmental, cultural and economic. This framework was more fully developed for the Agency's second SDS (2001–2003), which integrated the sustainable development approach into all aspects of its business planning, from policies to programming to management. CIDA continued to build its capacity to support development results, placing a strong emphasis on internal management results and strategies.

Midway through implementation of the second SDS, the Agency adopted a set of KARs that reflect the four interconnected dimensions of sustainable development: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance, including human rights. (See Section 4.) Gender equality and the environment are crosscutting themes across all development results. These development results support the MDGs (see Box 3) agreed to by the international community and they reflect CIDA's own program priorities.

The third SDS (2004–2006), tabled in Parliament in February 2004, consolidates this process of integration. The KARs have been further refined, with clearer outcomes, priorities and indicators that will facilitate CIDA's efforts to measure and report on results. The KARs are now used as the basis for all planning, resourcing, program implementation, and reporting and are an integral part of the DPR and the RPP. These changes strengthen CIDA's accountability in managing for results and facilitate the Agency's efforts to report on results achieved to Canadians.

The third SDS outlines a number of key directions for CIDA over the next three years:

- Greater alignment of aid programming with developing countries' plans and priorities
- Sharpened poverty focus
- Coherence between aid and non-aid policies
- Increased attention to security and governance
- Increased emphasis on economic well-being
- Improved management of development cooperation
- Strengthened effectiveness of institutional partners
- Increasingly engaged Canadians

These directions will be refined each year in the RPP, and each year, the DPR will chart progress achieved against targets set.

¹⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/sds>

3.0 Planning Overview

3.1 Planning Context

Fifty years of development cooperation have yielded some valuable lessons about what makes aid effective and sustainable. We have learned lessons about the need for human rights, democratization, security and good governance in partner countries; and the need for flexibility, predictability and collaboration among donor governments and organizations. Our experience has also situated the role of development aid within the context of all other sources of national income, including trade, investment and foreign remittances. Today, there is an unprecedented international consensus on how to make development cooperation more effective (see Box 2: *Principles of Effective Development*) and on the key changes that must be made to achieve progress in human development. For governments, aid agencies and multilateral institutions, sustainable poverty reduction is now the overarching goal, and the MDGs, adopted by the United Nations in 2001, provide a set of targets on which the international community is now mobilized (see Box 3: *Millennium Development Goals*).

Box 2: Principles of Effective Development

These principles of effective development are best articulated in a document published in 1996 by the DAC¹⁷ of the OECD,¹⁸ *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Assistance*¹⁹ and are summarized below:

- **Local ownership**, which means that development strategies, if they are to be sustainable, must be developed by recipient countries — their governments and people — and they must reflect their priorities, rather than the priorities of donors;
- **Improved donor coordination**, with recipient countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation with other countries and institutions;
- **Stronger partnerships**, through the development of compacts that would identify the responsibilities of developing countries and their external partners, as well as those shared by all;
- **A results-based approach**, with improved monitoring and evaluation of the development process; and
- **Greater coherence** in the “non-aid” policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world (e.g., policies on trade, foreign direct investment and technology).

At the United Nations Conference on Financing for Development in Monterrey in 2002, world leaders established a new compact for sustainable development. At the heart of this compact is the understanding that developing countries bear the primary responsibility for their own development while industrialized countries are committed to providing effective and predictable aid and removing the inconsistencies in their broader economic and trade policies that affect developing countries. The World Summit on Sustainable Development (WSSD) in Johannesburg in September 2002 renewed the global community’s efforts in many areas of sustainable development, including water and sanitation, agriculture and food supply, and sustainable production and consumption. Further, in early 2003, the first High-Level Forum on

¹⁷ <http://www.oecd.org/dac>

¹⁸ <http://www.oecd.org/dac>

¹⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/23/35/2508761.pdf>

Harmonization in Rome endorsed an international agenda for accelerated harmonization of donor procedures, policies, and programming in alignment with developing-country priorities, cycles, and systems to increase aid effectiveness and support local ownership. CIDA, together with the rest of the donor community, is now developing an action plan that will help implement this agenda internally and in collaboration with its developing country partners and other donors. All of these international agreements establish a set of norms and standards based on a common foundation of values and they reflect an unprecedented consensus on the goals, conditions, and resources needed to achieve sustainable development.

Box 3: Millennium Development Goals²⁰

1. **Eradicate poverty and hunger:** Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger
2. **Achieve universal primary education:** Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.
3. **Promote gender equality and empower women:** Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015
4. **Reduce child mortality:** Reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate
5. **Improve maternal health:** Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality rate
6. **Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases:** Halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS; halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases
7. **Ensure environmental sustainability:** Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources; halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water; by 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers
8. **Develop a Global Partnership for Development:** Develop further an open, rule-based predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least-developed countries (LDCs); address the special needs of landlocked countries and small island developing states; deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term; in cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth; in cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries; in cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications

CIDA has made considerable progress in linking the MDGs to its mandate and to its daily work. In 2002, the Agency adopted a results framework that reflects the four interconnected dimensions of sustainable development: economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance. These dimensions support the MDGs and they represent CIDA's strategic outcomes (see Section 4 for details). CIDA is also committed to using sound gender analysis, building on opportunities for the empowerment of women and men, respecting human rights, and working to help close gender gaps that stand in the way of social development

CIDA is also progressing in making the linkage between these results, the resources needed to achieve them, and the whole-of-government partnerships that manage those resources. The Agency is continuing to refine and streamline its working relationships with the other Canadian government departments involved in the management of the IAE. Following the announcement in 2003 of Canada's commitment to increase international assistance by 8% a year for three

²⁰ <http://www.developmentgoals.org>

years, CIDA has been working with key partner departments to develop a new management framework for the IAE, based on the principles of coherence, cooperation and consultation. This new framework takes into account wide-ranging foreign policy, security and other considerations impacting on international assistance through a broad consultation process. CIDA will increase its flexibility to act quickly and effectively to address new security-related and other international issues identified as priorities by the Government of Canada, and will provide guidance to allocating incremental resources among competing demands.

Development Challenges

Since the founding of CIDA in 1968, the developing countries of the world have made significant progress in many areas. All the main indicators of human well-being — life expectancy, health and education — show marked improvement. Between 1970 and 2000, life expectancy at birth increased eight years.²¹ Illiteracy dropped by half to 25% of the world's adult population.²² The global infant mortality rate was almost halved.²³ In the 1990s alone, the number of people in East Asia living on less than \$1 a day dropped by almost half.²⁴ Some 800 million more people have gained access to safe water and 750 million more now have better sanitation services. Worldwide, there has been a clear trend towards democratically elected governments, increased efforts to improve the management of aid, including accountability and transparency, greater attention to human rights and broader participation in decision-making. These advances were gained through the vision and hard work of developing countries themselves, but Canada's support, along with that of the rest of the donor community, has played an important role in helping them achieve their objectives.

Box 4: The Self-Perpetuating Cycle of Poverty

"Poverty results from the lack of human, physical and financial capital needed to sustain livelihoods, and from inequities in access to, control of and benefits from political, social and economic resources."— CIDA's Poverty Reduction Policy, 1996

People living in poverty experience deprivation in three ways: income, quality of life, and empowerment. All three are interrelated in a self-perpetuating cycle with little room for escape. People with no income cannot maintain health or productivity, improve their earning power with education or training, or acquire productive resources. People with a poor quality of life do not have the health, the energy, or the education to take advantage of opportunities. And people with no capacity to determine their own fate have no motivation and no means to bring about change. Furthermore, widespread poverty can contribute to social instability, conflict and extremism. Working towards poverty reduction plays a significant role in promoting peace and security and reducing tensions that contribute to terrorism.

²¹ UNDP Human Development Report 2003, <http://www.undp.org/hdr2003>

²² Ibid

²³ UNDP Human Development Report, 2002 <http://www.undp.org/hdr2002>

²⁴ UNDP Human Development Report 2003, <http://hdr.undp.org/reports/global/2003/>

Despite this undeniable progress, much remains to be done if the developing countries are to reach the targets set out in the MDGs.²⁵ Perhaps the most striking challenge is the persistence of poverty: more than two billion people still struggle to survive on less than US\$1 a day. The following section outlines the major development challenges for each region of the world and the charts depict progress towards the MDGs.

Africa

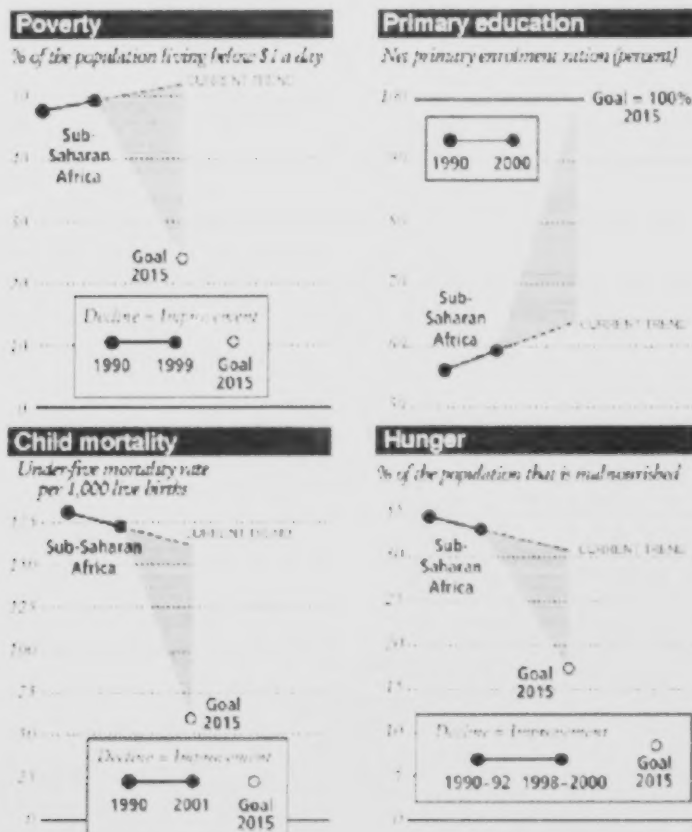
In Africa, the region most deeply affected by poverty and marginalization, all the key social and economic indicators show a deterioration over the last decade. Life expectancy has fallen to 47 years, due mainly to the ravages of AIDS,²⁶ and women, the main food producers, are now more affected than men. According to the annual United Nations report on HIV/AIDS released in November 2003, five million new people contracted the virus in 2003, bringing the total number of people living with AIDS to between 36 and 46 million worldwide. Of the new infections, approximately two thirds occurred in Sub-Saharan Africa. Further, half of Sub-Saharan Africa survives on less than one dollar a day; the continent represents 13% of the world's population but accounts for only 1.6% of its trade and 1% of its investment. More than half of Africa's countries are affected by conflict and at least 14 are suffering from severe water stress. The population is roughly doubling every 30 years and between 42 and 52 million children, a large proportion of them girls, are not in school. As indicated in the following chart, most countries in Africa are not going to achieve the MDGs if present trends continue, especially in child mortality and number of deliveries attended by skilled attendants.²⁷ Primary school completion and child malnutrition are only slightly less likely, but there is some hope for gender equality in school and access to water. This is an area of concern to the donor community and concerted efforts are being made to address the challenges.

²⁵ <http://www.developmentgoals.org>

²⁶ By the end of the decade, 11 countries will have life expectancies of less than 40 years.

²⁷ Skilled attendants include doctors, nurses or persons with midwifery skills who can diagnose and manage obstetrical complications as well as normal deliveries (World Health Organization).

Chart 1: If present trends continue, will Africa meet the targets of the Millennium Development Goals?



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

Democratization and regional cooperation are increasing and improved economic management shows that progress is achievable. Some countries are emerging economies with relatively stable although undemocratic political systems; some have good governance and policies and are poised to make progress; many have renewed their commitments to the promotion and protection of human rights, including through the NEPAD;²⁸ still others remain mired in conflict and instability. Nevertheless, while prospects in the past have been bleak for Africa, the emerging consensus around poverty reduction strategies, found in the NEPAD, is promising. Growing commitment among African leaders to improved principles of economic development give cause for optimism.

In the Middle East and Northern Africa, average income is double that of Sub-Saharan Africa; however, a demographic explosion and political conservatism are limiting economic progress and social stability. In the Middle East, conflict will continue to affect the region and there will be a continuing need for humanitarian assistance and postwar reconstruction. In Iraq,

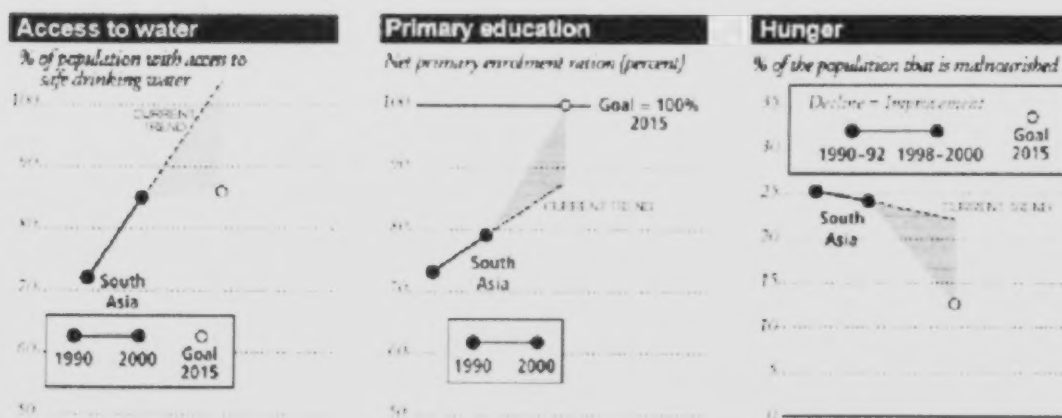
²⁸ <http://www.nepad.org>

particularly, CIDA has moved quickly to address the problems of post-conflict destabilization through humanitarian relief, peacebuilding and meeting security needs. For most countries of the region, poverty is not as severe as in the Sub-Saharan region; however, governance problems, including varying levels of commitment to human rights, corruption and weak public institutions will continue to hamper economic and social development.

Asia

Population size, economic strength, socioeconomic diversity and serious social tensions combine to give Asia a significant potential to contribute to global prosperity, peace and security — or to destabilize it. Key areas of concern include Afghanistan, which will continue to be a major area of focus in 2004–2005. Security is still a problem outside Kabul, with warlords reasserting their authority and an increase in the drug trade. Another area of concern is North Korea, where responses to the continuing food security crisis have been limited by ongoing restrictions to humanitarian organizations and disputes over the nuclear situation.

Chart 2: If present trends continue, will South Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

In other parts of Asia, extraordinary advances have been made over the past 25 years — the percentage of the population living in poverty dropped from 60% to 30% — and several countries are moving to “graduate” from the status of aid-dependent countries. East Asia (primarily China) has almost achieved the 2015 target of the MDGs of reducing poverty by half and is making progress on the education and health MDGs. Nevertheless, poverty levels remain high²⁹ in the region as a whole. Some 60% of the world’s poor live in Asia. As shown in the UNDP chart, several countries in South Asia — historically less economically progressive than East Asia — are showing good prospects for meeting the MDGs, particularly in access to safe water, with significant progress in primary school completion and reduction of child mortality.

²⁹ In Asia, more than 2 billion people, one-third of the world’s population, earn less than US\$2 a day.

Progress is likely on child malnutrition, but the situation is less positive for gender-based indicators, including birth attendance rates and equality in the schools. Similarly, issues of discrimination on other bases has proven to have a negative impact on development.

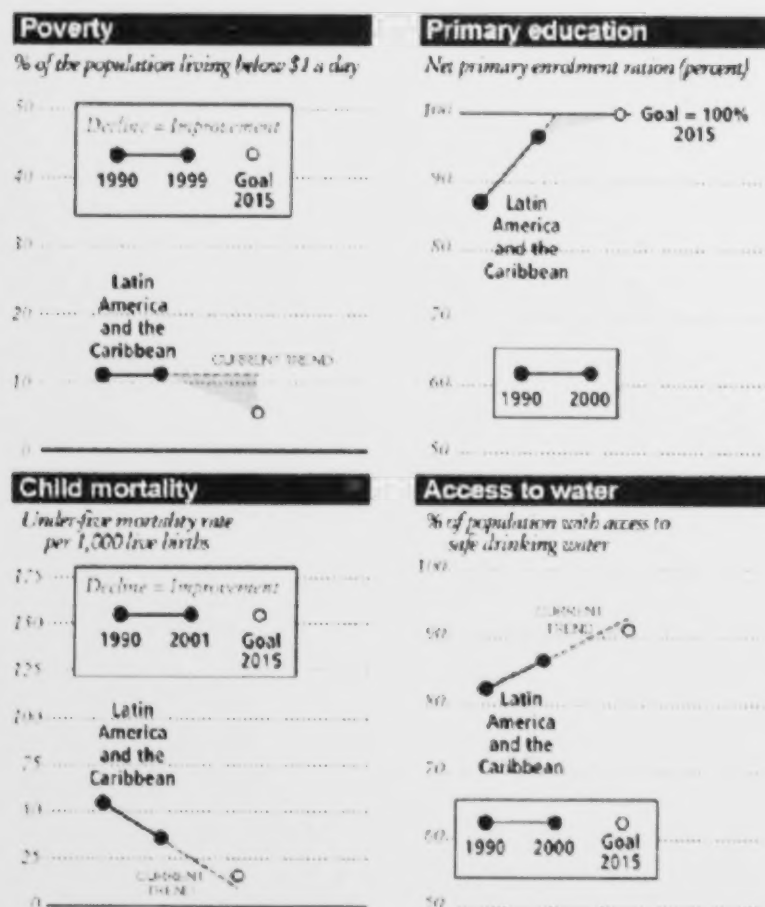
Overall, Asia has the economic capacity and the institutional base to participate in international political and economic systems. However, with greater participation in the rules-based global trading system, many Asian countries will need to strengthen their governance and their institutional capacity so they can compete effectively on the international stage. Continued inequities in income, access to health, education and other services, and the growing menace of HIV/AIDS, especially in South Asia, limit social development, reduce productivity and exacerbate human suffering. In addition, increasing population pressures, declining availability of fresh water and growing carbon emissions undermine the environment. Corruption and cronyism are still problems in some economies, and the continuing intersection between terrorism and local and regional tensions, such as cross-border conflict between India and Pakistan and civil unrest in Indonesia, threatens stability. Asia, especially East and Southeast Asia, is one of the regions where development progress has been most significant. Future prospects for the region will depend on how countries address the remaining challenges.

Latin America and the Caribbean

This region has the highest levels of social and economic inequality in the world. Despite pockets of wealth, some 100 million people live in absolute poverty. The most vulnerable groups are indigenous peoples, women, youth, the elderly and persons living with disabilities who are subject to discrimination and exclusion in social, economic, and political life. Violence against women and children is a continuing human rights problem and violence related to the gun and drug trades, as well as continuing poverty, are contributing to instability. HIV/AIDS is a major concern in the Caribbean and growing urbanization is putting pressure on social services throughout the region. As indicated on the UNDP Chart 3, significant progress on the MDGs is likely, but problems persist in access to safe water.

Deforestation, threats to biodiversity, climate change and increasingly severe weather events add to the region's vulnerability. Political instability erodes the investment climate in several countries, including Haiti. Some democracies are still fragile, commitments to the promotion and protection of human rights vary, public administrations are weak and social unrest is growing, notably in Bolivia and Peru, while the civil war in Colombia shows no sign of resolution. In the Caribbean, the rise of international and domestic crime and the threat of international terrorism are emerging issues.

Chart 3: If present trends continue, will Latin America and the Caribbean meet the targets of the Millennium Development Goals?



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

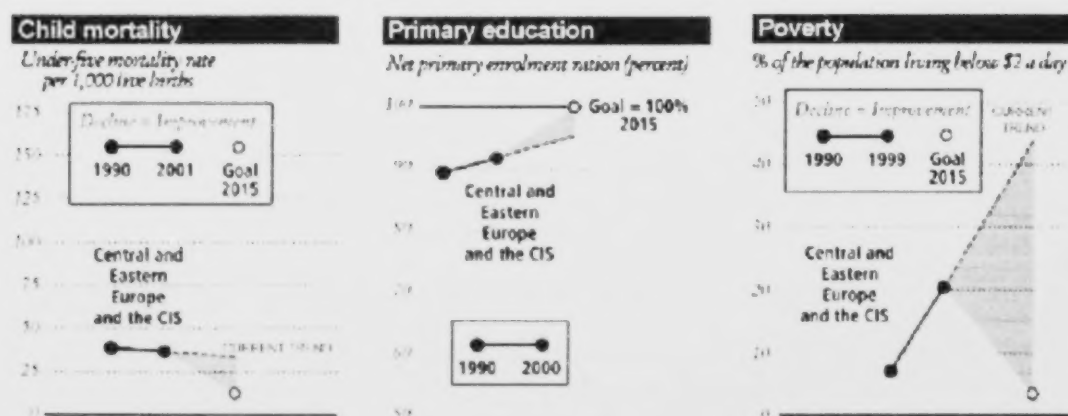
Economic reform has opened the region to the global marketplace, but regulatory frameworks and institutions still need strengthening before significant growth can occur. Excessive reliance on a narrow range of commodities is also a vulnerability, as are debt and unemployment. Small countries continue to struggle with the end of preferential market access for their main exports. Economic integration continues to grow, not only within regional trading blocks like the Andean Community, but also in the preparations leading up to the Free Trade Area of the Americas (FTAA). The capacity of the regional institutions negotiating these agreements will play a major role in their success. In summary, the greatest single challenge to development in the Americas is the need to achieve economic growth with equity.

Despite a difficult start, the economies of the **countries in transition (CIT)** of Central and Eastern Europe have grown steadily, particularly in Central and Eastern Europe and the Baltic

States. The eight CIDA-funded countries — Poland, Hungary, Czech Republic, Slovakia, Estonia, Latvia, Lithuania and Slovenia — that acceded to the European Union (EU) in 2004–2005 will soon become donors themselves.

Studies have shown the strong link between economic liberalization and democratization throughout the developing world. Those countries having acceded to the EU are performing well while those that have recently started addressing the requirements of EU accession (e.g., Romania and Bulgaria), are performing better than most members of the Commonwealth of Independent States (CIS).³⁰ Russia's prospects are improving steadily, with its growing economic, political and social stability and its increasingly stable participation in the international community.

Chart 4: If present trends continue, will Eastern Europe and Central Asia meet the targets of the Millennium Development Goals?



Source: UNDP Human Development Report, 2003.

Economic growth has not been shared equally across the region, especially in rural communities, almost half of which live in poverty (70% of those affected are elderly women). The costs of transition have been high for vulnerable populations, who are showing dramatic increases in poverty, unemployment, and mortality rates and decreases in income and education, especially for girls. In addition, increasing HIV infection rates in the Baltics, Ukraine and Russia are worrisome. As indicated in the UNDP chart, this region is not likely to make significant progress in achieving the MDGs, although progress is possible in reducing child mortality, and improving primary school completion and birth attendance rates.

Many countries in Southern and Eastern Europe continue to suffer from weak and ineffective institutions; real political and economic power often resides outside of state structures, and war criminals still evade capture in the Balkans. Corruption and high crime rates reduce the inflow of aid and investment, keeping states weak and economies flat. In Central Asia and the Southern

³⁰ CIS, or Commonwealth of Independent States: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Moldova, Russia, Tajikistan, Turkmenistan, Ukraine, and Uzbekistan

Caucasus, troubled states form an arc of instability and unrest that make them vulnerable to terrorists, the arms and drug trades, human trafficking, ethnic conflict and human rights abuses. Development challenges are most profound in this area, particularly with respect to poverty reduction and security issues; however, the entire Eastern and Southern Europe and Central Asian region will need to strengthen security and governance structures and practices if progress is to be sustained.

Meeting the Challenge of the MDGs

Achieving the targets in the MDGs³¹ is a key condition for addressing these challenges, but many countries will not meet the 2015 deadline for any of the goals. If the trend of the 1990s continue, only the goals of halving income poverty and halving the proportion of people with no access to safe drinking water will be met by 2015. During the 1990s, international development assistance declined drastically, especially for Sub-Saharan Africa, the region in greatest need. An estimated \$100 billion a year is needed to fulfill the millennium vision, and the UN has launched an intensive period of advocacy for resources to fill the gap and research so that policies are in place to ensure the goals are reached.

Important progress has already been made. At the 2002 Financing for Development Conference, the industrialized nations pledged an additional \$16 billion, which tops up the current \$34 billion total to \$50 billion, leaving the donor community at just one-half of the \$100 billion objective. A number of developing countries are committing themselves to devoting both resources and efforts to the MDGs through their Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs). Discussions between developing and industrialized countries on issues like new approaches to debt relief, market access and access to knowledge and technology are taking on new urgency.

Canada is doing its part to achieve the MDGs, mobilizing not just the government, but all partners across Canadian society: the volunteer sector, the private sector and individual Canadians. Canada is well-equipped to provide support and expertise in achieving the MDGs, particularly in governance, private sector development, health and education. Canada has committed itself to doubling the IAE from its 2001–02 level by 2010. Starting in 2002–03, the IAE has been increasing by 8% annually, which will bring it to \$3.1 billion in 2004–05 and \$3.348 billion by 2005–06, well on the way to meet the 2010 commitment. In 2004–2005, 46% of CIDA's ODA/OA budget will be dedicated to social development, including basic education, health and HIV/AIDs, which are key aspects of the MDGs (see Section 4.2.2). Canada has also been a leader in identifying ways to increase global investments in education and health, through the Education for All-Fast Track Initiative and the High-Level Forum on the Health MDGs, respectively.

But increases in aid and aid effectiveness will not achieve the MDGs. Policy changes in industrialized countries like Canada in areas such as debt, trade and technology transfers are also needed because poor countries cannot tackle on their own the structural constraints that keep them trapped in poverty. Canada has already forgiven most of its ODA-related debt, has opened its market to duty-free and quota-free imports of most goods from the poorest developing

³¹ <http://www.developmentgoals.org>

countries, and is working to ensure greater coherency of Government of Canada policies. In addition, Canada is proposing amendments to domestic legislation to make much-needed HIV/AIDS drugs more accessible to the world's poorest countries.

Furthermore, Canada supports the UN system and Bretton Woods Institutions (e.g., the World Bank and the IMF) in their collaboration with developing countries which are working towards the MDGs. Canada is helping to strengthen the multilateral system, which also includes the G8,³² G20,³³ the OECD and the World Trade Organization (WTO), working to ensure that the voices of developing countries shape their deliberations.

3.2 Lessons Learned

CIDA's 35 years of development cooperation, combined with the experience of other donor organizations as well as developing country partners, their governments and their people, have yielded some valuable lessons about the nature of development and the role that assistance can play in supporting it. The foremost lesson is that aid effectiveness involves more than the successful implementation of projects; it requires that CIDA make a difference in the overall development context of a country on a sustainable basis.

Other key lessons include the need to

- focus on **better coordination** among all players, to ensure **consistent and coherent policies** across all areas affecting developing countries, and increase the emphasis on obtaining **results**;
- emphasize the critical role that **local ownership** plays in development effectiveness — developing country partners must determine their own needs and priorities, manage the resources and programs devoted to achieving them, and assume accountability for their results;
- strengthen **knowledge management** — all donors recognize the need to strengthen learning in their organizations by ensuring that lessons learned about effective development cooperation are integrated into plans and programs;
- renew our efforts to **target the poorest of the poor** — in developing countries, nearly three-quarters of the absolute poor live and work in rural areas, and most of these are women and children;³⁴

³² Since 1975, the heads of state or government of the major industrial democracies have met annually to deal with the major economic and political issues faced by their domestic societies and the international community as a whole. G8 members include Canada, United States, the United Kingdom, Germany, France, Italy, Japan, and Russia.

³³ Joint Forum of Industrial and Emerging Countries — Members are finance ministers and central bank governors of Argentina, Australia, Brazil, Canada, China, France, Germany, India, Indonesia, Italy, Japan, Korea, Mexico, Russia, Saudi-Arabia, South Africa, Turkey, the United Kingdom, the United States and the European Union.

³⁴ Source: International Fund for Agricultural Development (IFAD) 2001. *Rural Poverty Report 2001 - The Challenge of Ending Rural Poverty*. Oxford University Press: New York. See also www.ifad.org

- take accelerated action to reverse the marginalization of **Africa**, where poverty and underdevelopment are most severe. African leaders in several key countries have clearly signaled their commitment to positive change, including improved governance, creating the NEPAD, the first comprehensive made-in-Africa development plan.

Finally, there is a growing understanding of the linkages among poverty, marginalization and **peace, order and governance**. Peace and security are now accepted elements in the larger conflict prevention and peacebuilding agenda and are integral aspects of good governance and public sector management. Many conditions which allow terrorists to find recruits, establish and finance organizations, and secure safe havens are facilitated by poor governance, violent conflict, human rights abuses, and lack of accountability and transparency in public institutions. These conditions can be, in part, addressed through well-targeted development assistance. The international community is moving quickly to address some root causes of instability in the world through peacebuilding and improved governance in states in crisis.

A final important lesson learned is that **public support** — particularly favourable attitudes and active participation by Canadians — **is critical to the success of the development program**. CIDA's efforts to improve performance measurement and accountability for results (see Section 2.3, the Sustainable Development Strategy) has made a marked difference in how it reports to Parliament and how it communicates with Canadians through its Web site and its outreach programs.

3.3 New Directions

CIDA is changing the ways in which it operates, in response to lessons learned, but also in response to the changing nature of international cooperation, the global consensus on MDGs, and the emphasis on achieving results.

The following is an overview of these new directions for the next three years:

- **International Policy Review:** The Government is undertaking a comprehensive review of Canada's place in the world. The Minister of Foreign Affairs will lead the development of an integrated and coherent international policy framework, in collaboration with the Minister of International Trade, the Minister of National Defence, the Minister for International Cooperation, and the Minister of Finance (on matters regarding International Financial Institutions [IFIs]). This fundamental review will set the stage for an integrated international agenda which encompasses areas of particular interest to CIDA:
 - targeting and enhancing the impact of international development assistance, consistent with Canadian values;
 - developing a strategy for renewing the multilateral system to enhance its effectiveness in promoting global governance;
 - leveraging Canadian expertise to promote domestic governance in developing countries;
 - showcasing Canadian creativity and know-how abroad.

- **Increasing geographic and sectoral concentration of investments:** Canada's development program must be strategically focussed. CIDA is increasing investment in the coming years in the world's poorest countries and in sectors chosen to contribute on a strategic level and make effective use of resources. There will also be opportunities for further concentration based on the criteria identified in the International Policy Review. The following countries were identified in December 2002 to receive a greater share of the incremental funds provided through the IAE: Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania. In Asia, where development progress has advanced significantly, several countries are expected to make the transition from an aid relationship with Canada in favour of a relationship based on mutual interests: Malaysia in 2003–04; Thailand in 2005–06, and in India, CIDA's bilateral program will be phased out by March of 2006, following India's payment in full in 2003 of past ODA loans made by Canada. CIDA has already moved on focussing its resources strategically in Asia. In Central and Eastern Europe, where eight of CIDA's program countries will be acceding to the EU in May 2004,³⁵ the locus of Central and Eastern Europe Branch's (CEEB) programming by 2010 will be focussed on six countries, in stark contrast to the widely dispersed branch program that covered 28 countries of the region in 2001. The six countries are Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro (including Kosovo), Ukraine, Georgia, Russia and Tajikistan.
- **Focussing on Africa:** At the G8 Summit in Kananaskis, Alberta, in June 2002, Canada announced \$6 billion in new and existing resources for Africa's development over five years, including the \$500-million Canada Fund for Africa (see Box 5). The Canada Fund for Africa is a key element in Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan over the next five years. CIDA is also increasing support to its Canadian and multilateral partners working in Africa, especially in agriculture, including the CGIAR. In all its programming, CIDA will take into account the evolving NEPAD³⁶ agenda, its implementation plans and its peer review mechanism. CIDA's support to multilateral organizations also reflects a focus on Africa, as many of these organizations direct a significant proportion of their funding to Africa (UNDP, 46%; UNICEF, 47%; United Nations Population Fund [UNFPA], 43%). CIDA's food aid, humanitarian assistance, peacebuilding and mine action programming is also focussed on Africa.

³⁵ the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia.

³⁶ <http://www.nepad.org>

Box 5: The Canada Fund for Africa³⁷

The Canada Fund for Africa is designed to support bold new initiatives and predominantly large-scale programs that have a major impact on sustainable development in Africa. Its objectives are to foster innovation and economic growth, strengthen African institutions, improve the well-being of future generations of Africans, and help Africans build their capacity to achieve their own development goals. The \$500-million Fund supports the following:

- the African Capacity Building Foundation (ACBF), which strengthens civil society's capacity to participate in governance and increase effectiveness for service delivery within the public sector. It is also working to enhance its own programming to mobilize African, international and Canadian expertise as it provides support in the areas of economic policy analysis, gender equality, financial management and accountability, national statistics, public sector management and public participation in government (\$28M)
- the African Union, which will strengthen its ability to identify and respond effectively to emerging conflicts through better early warning systems, mediation efforts and political coordination, as well as the creation of a Special Envoy for the Protection of Civilians (\$4M)
- the International AIDS Vaccine Initiative (IAVI) and the African AIDS Vaccine Programme, which are facilitating vaccine trials and prepare communities for acceptance and distribution of vaccines once they are available. This initiative strengthens African expertise and research facilities and enables the development of vaccines most appropriate to the HIV strains prevalent in Africa (\$50M)
- the Canada Investment Fund for Africa (CIFA), which will provide risk capital for private investment in Africa to generate growth. It is expected that at least an equivalent amount will be raised from private sector partners. CIDA is currently working with other government departments to develop a framework for CIFA that will meet our objectives and the interests of our partners in Canada and Africa (\$100M).
- UN-HABITAT's Water and Sanitation Trust Fund, which is improving water and sanitation governance in selected African cities. Focussing on the poor, it will promote water demand management, education and awareness campaigns, and strengthen management capacity (\$15M).
- the African Trade Policy Centre, to be established within the Economic Commission for Africa, which will increase the capacity of Africans to represent their interests in negotiating trade agreements, integrate trade into national economic policies, and promote trade both within Africa and with the rest of the world (\$5M)
- Connectivity Africa promotes connectivity and increased access and support for the creation of local content and applications in Africa through research, development and effective uses of Information and Communication Technologies (ICTs) in innovative, low-cost applications; connectivity across regions; research and development; and partnership and convergence (\$15M)

The Minister for International Cooperation will report to Parliament on an annual basis.

- **Increasing investments in agriculture and private-sector development:** CIDA is fully in agreement with the international consensus on the need to renew attention to agrarian reform and to strengthen and diversify the private sector, particularly in the rural areas, given that the majority of population in developing countries is dependent on agriculture. CIDA's 2002 review of private-sector development (PSD) programming presented clear linkages between PSD programming³⁸ and poverty reduction³⁹ and committed CIDA to moving forward actively on private sector development that benefits the poor. Accordingly, and following public consultations, CIDA launched new policies on agriculture and private-sector development in 2003–04 and is increasing investments in these areas. For example, in Africa, spending in agriculture will increase from approximately \$14 million in 2001–02 to an estimated

³⁷ For further details, please see <http://www.acdi-cida.gc.ca>

³⁸ *Private-sector Development: Synthesis Report*, December 2002

³⁹ *Private-sector Development: Synthesis Report*, December 2002

\$56 million by 2005–06. In the next two years, programming in private sector development will also increase, particularly in the rural areas of developing countries. CIDA has agreed to support a UNDP Task Force to follow up the recommendations made by the UNDP Commission on Private Sector Development in February 2004, which was co-chaired by the Right Honourable Paul Martin and former Mexican President Ernesto Zedillo. The Task Force will examine the scope for a brokerage function to harness the capacity of the private sectors in developing countries, in particular, small and medium enterprises (SMEs), to stimulate economic growth and poverty reduction. CIDA will also fund a pilot local enterprise investment centre in Bangladesh that will provide services to help SMEs prepare for and identify investment opportunities.

- **Taking an integrated whole-of-government approach to development:** In the context of today's interdependent global economy, an integrated whole-of-government approach to development is required at national and international levels. CIDA is already working in consultation with other government departments in the allocation of IAE resources to strengthen policy coherence, intergovernmental cooperation and effective prioritization of international commitments. CIDA will continue to work towards coherence for both aid and non-aid issues affecting developing countries. This is fully in line with the approach of bringing together diplomacy, development, defence and trade in a coherent, whole-of-government vision for sustainable development in developing countries and countries in transition. The Agency will develop new and innovative approaches to working with fragile states in crisis and increase efforts to mainstream conflict prevention / post-conflict reconciliation programming.⁴⁰ Examples of this approach are in Box 6: *The "Three Ds" - diplomacy, defence and development - in the Balkans and Afghanistan.*

⁴⁰ This includes support to legal and judicial reform, civilian policing, disarmament, demobilization and integration of former combatants and other peacebuilding activities, small arms control and demining, and strengthening of public institutions, especially in the security sector, to be democratic, transparent and accountable.

Box 6: The "Three Ds" - diplomacy, defence and development - in the Balkans and Afghanistan

There is a growing recognition among donors that all aspects of international policy towards a country must be integrated and working together in order to support development fully. This is especially critical in countries in crisis, where no development can begin before security is established.

In the **Balkans**, the "three D" approach has characterized the program since its beginnings in the 1990s. The program was managed by DFAC, which worked closely with the Department of National Defence (DND) on the delivery of humanitarian assistance. When the program was transferred to CIDA in 1995, DND was tasked with the delivery of several CIDA-funded initiatives in Bosnia-Herzegovina related to small-scale reconstruction and mine action. The Balkans teams at CIDA and DFAC worked closely together on policy issues, as well as programming initiatives in mine action, peacebuilding, and the deployment of Canadian experts to the region. Following the 1999 NATO engagement in Kosovo, CIDA/DFAC/DND policy coordination and programming initiatives were expanded from a focus primarily on Bosnia-Herzegovina to the broader Balkans region. An example of the results of this fruitful collaboration: the Canadian "three D" approach to mine action has been recognized by the international community as having provided appropriate and effective expertise, thus contributing to the rapid and complete demining of Kosovo's territory. This in turn has fed into broader international recognition of Canada's lead role on landmines, including through the Ottawa Convention.⁴¹

In **Afghanistan**, the "three Ds" work together in Canada's support to reconstruction and long-term development:

- Operation Athena, Canada's participation in the International Security Assistance Force in Afghanistan, involves 1,800 Canadian forces personnel to help maintain security in and around Kabul;
 - CIDA's program, which includes \$250 million announced in March 2003, supports the operational budget of the Afghan Transitional Administration (ATA), civil-military cooperation projects, support to mine action programs, and ongoing support to health, basic education, water and sanitation, shelter, women's rights, rural development and natural resource management. An additional \$250 million will support poverty reduction in rural areas through agricultural development, microfinance, alternative livelihoods, natural resource management, and elections support during the period 2005–2009;
 - the Canadian Embassy in Kabul is now open. It is managing Canada's overall presence in the country and providing an on-the-ground contribution to the fight against terrorism.
- **Strengthened support for multilateralism:** This remains a cornerstone of Canada's international policy. The multilateral system and its institutions have been instrumental in setting the new development paradigm: the MDGs, the principles of fostering local ownership, improved donor coordination and the use of a results-based approach. UN reforms will continue and the UN's role in development and security will continue to be refined. The UN will also continue to play a critical role in policy coherence. Regarding policy coherence, Canada depends on the multilateral architecture, including the UN development and humanitarian system, the WTO, the World Bank and the IMF, to smooth the way for trade, market access, debt relief, untying of aid, migration, environment and sustainable development.

⁴¹ The Ottawa Convention bans future use (and production, stockpiling, export, etc.) of antipersonnel mines — and also commits countries to deal with the results of previous decades of mine-usage. See <http://www.mines.gc.ca/convention-fifth-en.asp> for more information.

- **Conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security:** A key strategic objective of CIDA's poverty reduction efforts over the next few years will be the promotion of peace and security, particularly in Africa, focussing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development. For example, CIDA will work to strengthen the capacity of a number of institutions in Africa, such as the new African Union, with respect to conflict prevention, management, and resolution. CIDA will continue to work with other donors on reform of the multilateral architecture, in particular to address emerging issues such as the global response to the problem of fragile states, and the increasing need to engage the U.S. and emergent powers such as India and China in the multilateral system. A key component of CIDA's work in this area will be continued collaborative work with other government departments on a "three D" approach to global security — encompassing diplomacy, development, and defence, for example, in the post-conflict reconstruction of Afghanistan and Iraq.
- **Internal management transformation:** With the aim of achieving greater transparency and alignment between strategic priorities and resource allocation, CIDA is introducing new approaches. Through the general framework of the Integrated Modern Management initiative⁴² CIDA is designing and implementing major internal reforms to ensure greater accountability, better performance measurement and improved management systems. This includes the simplification of work processes, the modernization of human resource management, the introduction of sound knowledge sharing practices, the development of risk management and performance measurement and ongoing renewal of information and communications technologies. The Agency is developing new mechanisms to enhance its effectiveness, including the mainstreaming of costed workplans, which were introduced in 2003–04. This process seeks to align individual program priorities with Agency-wide priorities and link them with aid and operating budget projections. Costed workplanning will allow CIDA to better align its aid and operating budgets with its development priorities, to track investments against results and to improve resource allocation and decision-making. Finally, CIDA will include in these considerations the new skills and resources required to strengthen its field presence in support of the new program-based approaches and greater local ownership.

⁴² Relates to the government-wide Modern Comptrollership Initiative that supports efforts to strengthen strategic leadership, shared values and ethics, mature risk management, motivated people, clear accountability, integrated performance information and rigorous stewardship.

3.4 Strategic Focus of Resources for Greater Effectiveness: Planning over the next 3-5 years

CIDA is committed to bringing greater focus to its aid program. At the present time, CIDA has chosen to achieve greater strategic focus by increasing investments in a limited number of the world's poorest countries that are also committed to using aid effectively. The overall aim is to increase the impact of CIDA's investments and to demonstrate that Canada is committed to using its resources for optimal results.

A first step in this process was to select an initial list of countries for increased investment. This list was announced by the Minister for International Cooperation in December 2002. The countries are **Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania**. All nine countries have long-standing development ties with Canada, and have demonstrated an ability to implement aid programs efficiently, through commitments to improve governance, respect human rights and end corruption. The number of countries of concentration may grow over time if circumstances and resources permit. This could include selecting some countries for increased focus on the basis of their regional significance and their impact on the development prospects of neighbouring countries. The Government of Canada has recently committed to undertake a comprehensive review of the international policy framework. This review will help CIDA make strategic use of its resources for greater effectiveness.

Chart 5 presents a brief development overview of these countries including key development indicators, levels of investment, tentative planning figures and sectors of concentration both existing and planned. We will be using these factors as key tools in the planning, programming, reporting and evaluating of our progress over the longer term.

Chart 5: Development Statistics (1998 and 2002) and Total Investments 1998–2002

Country	Country situation, end 2002 (country situation in 1998)				Total investments 1998–2002		Proportion of budget to top 3 sectors ⁴³		
	HDI rating (/175)	GNI per capita	Pop. (millions)	Pop. below \$1/day (%)	Total ODA Receipts* (US\$M)	CIDA contri- bution-all channels (CAN\$M)	Sector - all CIDA Program Channels	Current (%)	Future (%)
Bangladesh	139 (146)	360 (380)	136 (128)	36 (29.1)	2,952.3	383.16	Education	27	28
							Health	20	33
							Legal reform	33	34
Bolivia	114 (116)	900 (900)	9 (8)	14.4 (11.3)	2,567.4	116.1	Health	10	31
							Gov. Admin	24	16
							PSD	42	32
Ethiopia	169 (171)	100 (100)	67 (60)	81.9 (31.3)	1,864.6	199.2	Food security	63	NA
							Agriculture	6	NA
							Health	17	NA
Ghana	129 (133)	270 (380)	20 (19)	44.8 (78.4)	1,838	142.73	Water and Sanitation	10	4
							Social Infrastructure	17	42
							Agriculture	37	43
Honduras	115 (119)	930 (740)	6.76 (6)	23.5 (40.5)	1,612.8	110.97	Health	11	11
							Education	32	33
							Agriculture	9	11
Mali	172 (171)	240 (250)	11 (10)	72.8 (72.8)	1,306.7	156.4	Health	21	24
							Education	36	43
							Governance	17	18
Mozambique	170 (166)	210 (200)	18 (19)	37.9 (37.9)	5,045.6	148.41	Education	55	54
							HIV/AIDS	8	17
							Agriculture	19	24
Senegal	156 (158)	470 (520)	10 (9)	26.3 (26.3)	1,890	145.06	Education	48	65
							PSD	11	22
							Agriculture	8	11
Tanzania	160 (150)	290 (220)	35 (31)	19.9 (19.9)	3,915.8	159.63	Education	42	31
							PSD	2	17
							HIV/AIDS	8	19

* Source: OECD, Geographical Distribution of Financial Flows to Aid Recipients (1999-2002) 2004 - Total Receipts Net (ODA+OOF+Private)

⁴³ These percentages include investments from all aid channels: bilateral, multilateral and Canadian partnership.

4.0 Plans and Priorities by Strategic Outcome

4.1 Introduction

In 2001, CIDA established a set of KARs, which were further refined over the following 18 months. The KARs are the core of CIDA's Results-Based Management Framework – its accountability structure with Canadians. They show the relationship linking CIDA's mandate, the MDGs, and the principles of aid effectiveness. They provide the conceptual basis against which CIDA can plan, resource and report: efficient management approaches support effective enabling strategies that in turn contribute to long-term development results.

The Development Results constitute CIDA's Strategic Outcomes that have been used for planning and reporting since the 2002–03 RPP.

The KARs are defined as follows:

- **Development Results (strategic outcomes)** are the long-term impacts CIDA aims to have in partner countries in four interconnected areas: **economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance**. CIDA will address gender equality and environment issues throughout these four areas. These development results reflect the MDG commitments, as well as Canada's contributions to development that are not explicit in the MDGs (such as in the area of governance). CIDA shares accountability with developing countries and with the development community as a whole for the achievement of the development results. Given that development is a complex, long-term process, these results have a horizon of between five and ten years.
- **Enabling Results** identify **strategies** to ensure that the right programs are in place at the right time to enable the achievement of development results. These strategies are grounded in the principles of strengthening aid effectiveness and constitute an appropriately allocated and effective portfolio of international programs. CIDA is fully accountable for these results. Enabling results are demonstrable in the shorter term, and have a horizon of between three and five years.
- **Management Results** set out the **approaches** CIDA will deploy in areas such as human resources, knowledge and information management, planning and resource allocation to support enabling results and thus achieve development results. CIDA is fully accountable for these results. Management results are also achievable in the shorter term, and have a horizon of approximately three years.

While the four development results or Strategic Outcomes are presented individually, development is a dynamic and integrated process, as illustrated in Chart 6, where all the circles intersect at various points. The three levels of KARs — development, enabling and management — are inter-connected as well. Box 7: *The Mutually Reinforcing KARs: Education Support in Tanzania*, explains how they all work together.

Box 7: The Mutually-Reinforcing KARs: Education Support in Tanzania

CIDA has been helping to improve basic education in Tanzania since 1997, investing a total of \$19 million to date in the program. CIDA's long-term aim is to increase the capacity of Tanzania to provide equal access to, and ensure completion of, basic education, thus improving literacy rates and increasing the education levels of primary school students. This constitutes the *development result* of the program.

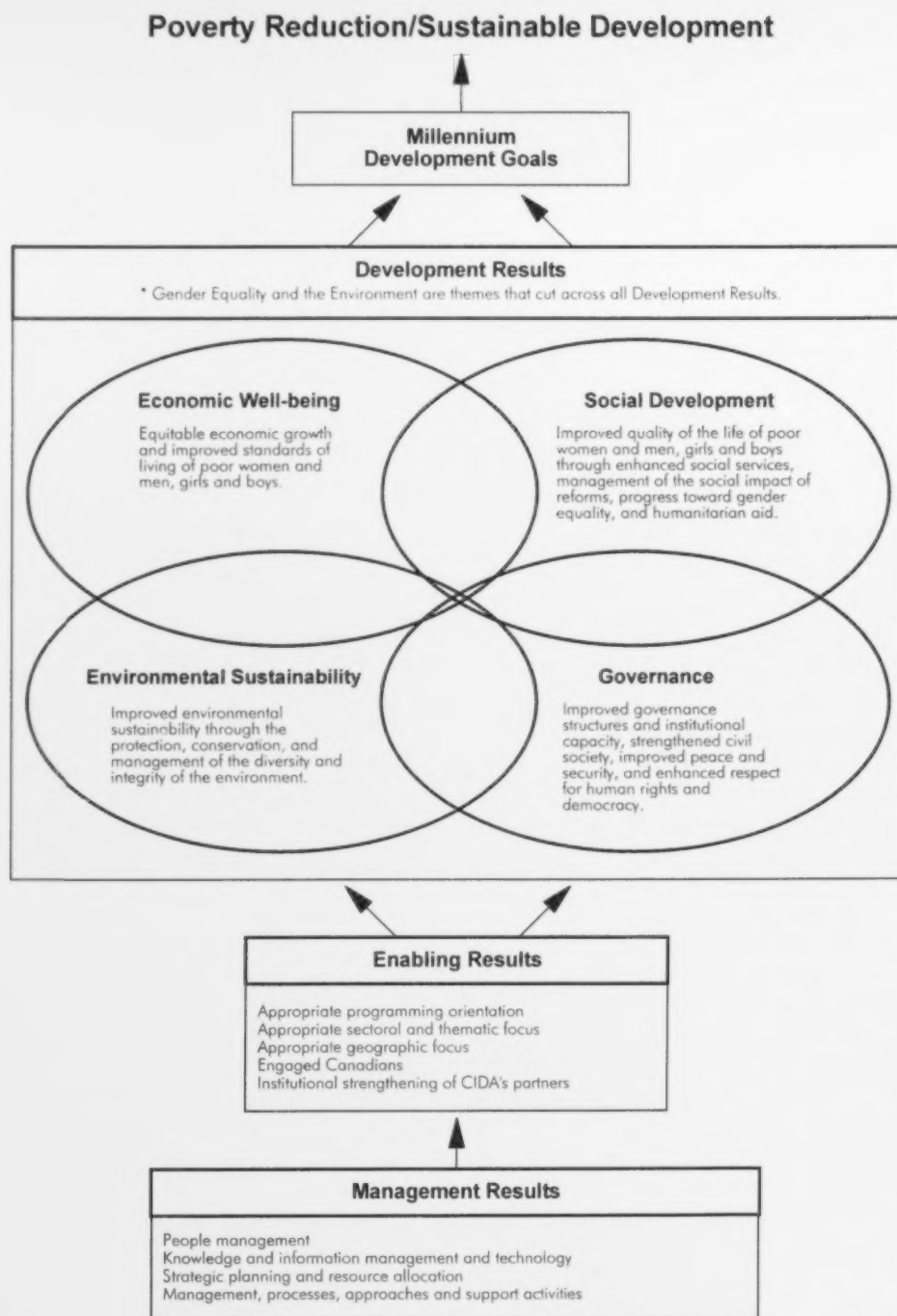
To achieve this long-term goal, CIDA has played an active role in building local ownership. CIDA has worked with the Tanzanian government on its national strategies for poverty reduction and has worked with other donors to better harmonize policies, practices and systems to reduce the delivery costs of aid. CIDA has played an effective role through its programming orientation, which increasingly favours program-based approaches. For example, CIDA currently supports basic education in Tanzania through a primary education Sector-Wide Approach (SWAP)⁴⁴ (harmonized sector program) and through direct budget support to Tanzania's PRSP. The Agency's new strategies on geographical concentration (through countries of concentration) and on sectoral concentration (focussing on social development) have also given CIDA programming the necessary focus to support development results in basic education in Tanzania. These programming strategies constitute the *enabling results*.

In terms of *management results*, CIDA has developed several mechanisms to improve efficiency in program delivery. For example, CIDA has increased its field presence with dedicated education specialists in Tanzania to ensure that the sectoral knowledge is current and that the analysis and corporate experience contributes to the development of basic education policy and programming.

Over time, it is hoped that support to basic education, coupled with support in other areas, will lead to an improved standard of living, as better-educated Tanzanians improve their livelihoods, increase their potential for economic growth, and participate actively in society. As CIDA and other donors are working through Government of Tanzania systems, our support will also lead to improved governance, by strengthening the capacities of governments at all levels to manage a complex, multifaceted basic education system.

⁴⁴ See Box 18: Program-based Approaches: A Primer, for further information on SWAPs and budget support.

Chart 6: CIDA's Key Agency Results Framework



CIDA has updated and refined elements in the KARs to reflect new policies, directions and commitments since 2002. Measuring progress on these results is done through a series of indicators developed as the KARs themselves were further refined. They are based on indicators developed for partner countries' Poverty Reduction Strategies (PRS), National Development Plans (NDP), or their equivalents, and on indicators developed for the MDGs. This is the first year that they have been included in the RPP.

With the development of the KARs, CIDA is now in the process of producing annual, results-based workplans that connect and consolidate resource allocation with results at all levels within the Agency. This RPP presents, also for the first time, a summary of CIDA's costed workplans for the years 2004–05 and 2005–06.

4.2 Strategic Outcomes: Development Results

As noted, CIDA's development results constitute its strategic outcomes and are at the heart of the Agency's work. The development results are in four priority areas:

- **economic well-being:** equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys;
- **social development:** improved quality of life of poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian aid;
- **environmental sustainability:** improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment;
- **governance:** improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

Gender equality and the environment are crosscutting themes — themes that are considered in programming in all the development results areas. Although these results areas are presented separately, they are interdependent. For example, economic well-being depends on good governance, which includes such essential elements as sound economic policies, the promotion and protection of human rights, a predictable and responsive legal framework and transparent, accountable and professional systems.

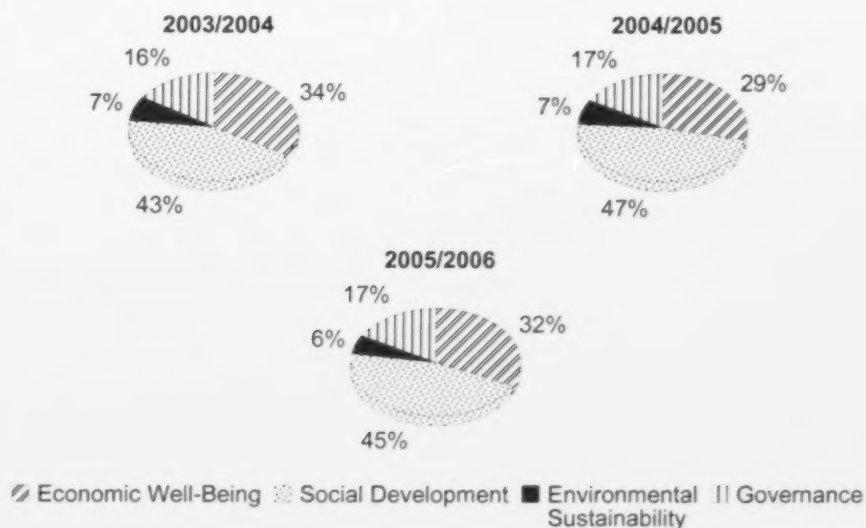
The measurement of development results presents a number of challenges. First, development impacts can only be measured within a longer time frame (at least five to ten years). Second, CIDA shares accountability for the achievement of development results with many others in the international development community, including developing country partners, international organizations, other donors, and CIDA's Canadian partners in government, civil society, and the private sector.

CIDA has, therefore, included in this RPP a menu of internationally accepted, macro-level indicators of development (including appropriate MDG indicators) for each development result area. The selected indicators are intended to demonstrate progress toward the achievement of the

stated development outcomes for each result area. In measuring results such as increases in enrollment rates or decreases in the incidence of disease, for example, CIDA uses a number of well-established sources, including UN bodies such as the UNDP, the United Nations Children's Fund (UNICEF), and the World Health Organization (WHO), or IFIs such as regional development banks. This approach is consistent with measuring progress toward the attainment of the MDGs.

For the coming years, programming will be based on CIDA's four Development Results (as stated in Section 4.1). Proportions of planned investments for each of the Development Results are stated in Chart 7 below. From the Chart, the trend in allocation of funds among strategic priorities demonstrates that CIDA's priorities have stabilized.

Chart 7: Projected Investment by Strategic Outcomes at Agency Level*
2003/2004 - 2005/2006



*This represents total aid funds directly managed by CIDA

4.2.1 Economic Well-being

Strategic Outcome 1: Economic Well-being:

\$755.4M or 34% of CIDA's 2003–04 ODA/OA budget, increasing to \$797.3M in 2004–05 and rising to \$833.9M in 2005–06

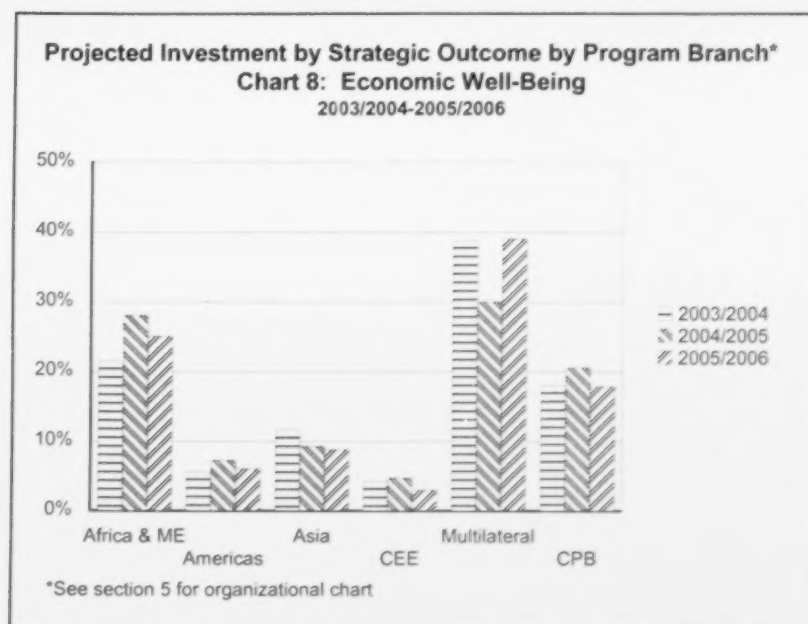


Table 1: Economic Well-being: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.	- Strengthen investments in agriculture and private sector development - Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys - Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys - Foster an enabling environment for economic growth and investment	- Proportion of population below \$1 per day - Poverty gap ratio (incidence and depth of poverty) - Extent of male/female income gap - Trade volumes, market access for developing countries - Broad indicators of economic performance (i.e., economic growth rates, unemployment rates, growth in private sector activity) - Indicators of sound monetary policy (e.g., inflation rates, real interest rates)

Context

Economic growth is a prerequisite to reducing poverty, provided the poor can benefit from it. Investments in the private sector, especially in agriculture and rural development, where most of the world's poor struggle to earn a living, are often the means to better living conditions and economic growth for millions. A fair trading system can provide the basic elements for growth across the economy, and reform of institutions which govern and facilitate economic growth, including financial institutions, is critical if poor people are to gain access to the assets they need to participate in the economy. Finally, an enabling environment that encourages economic growth and investment in the economy is essential for sustainable development.

Priorities and Plans

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities (see Table 1) in economic well-being:

- Strengthening investments in agriculture and rural development
- Supporting private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys
- Building capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys
- Fostering an enabling environment for economic growth and investment

In the area of strengthening its investments in agriculture and private sector development, CIDA will

- Implement its new policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture: Canada Making a Difference in the World*, with enhanced programming and new investments in all regions, especially Africa, where spending will increase from \$14 million in 2001–2002 to an expected \$56 million by 2005–2006. This will support African producer organizations, including a \$19.3 million program for the economic development of the Niaye region in Senegal;
- Increase Canada's core support to the CGIAR from \$13.27 million to \$17.37 million. Through these investments, Canada aspires to support the CGIAR's research agenda, embodying both strategic and applied research, with a focus on increasing agricultural productivity, protecting the environment, saving biodiversity, improving policies, and strengthening national research. The CGIAR is an international association, supporting a system of 15 international agricultural research centres working in more than 100 countries.

- Provide additional funding to agricultural research, for example, through a \$30 million contribution from the Canada Fund for Africa to support small producer productivity through the International Livestock Research Institute, which is part of the CGIAR. Enable poor rural communities to attain sustainable livelihoods by income enhancement and food production activities for female-headed households in ten countries of Eastern, Southern and Central Africa, whose poverty is further exacerbated by high rates of HIV/AIDS, through a five-year, \$7.2 million contribution to the Pan-Africa Bean Research Alliance. The Alliance has already improved nutrition for 15 million people in the regions, and increased yields by \$18 million in Rwanda alone;
- Develop and disseminate appropriate production and processing technologies and raise household productivity and incomes, primarily among women, through \$5 million in support to the Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Services;
- Emphasize natural resource management and sustainable agriculture as well as research. In the Americas, a \$20-million contribution to the International Centre for Tropical Agriculture (CIAT) aims to increase iron and zinc levels and vitamins in common staple foods. In Asia, the agriculture sector will be strengthened in several countries, including Afghanistan, Vietnam, Cambodia and China, where a 12-year, \$12-million project is supporting development of a modern, commercially viable lean-pork industry in four provinces. Support will also be given to sustainable, transparent, market-based agriculture and water resource management, practices and structures at the national and local levels in water-scarce countries, such as in Tajikistan. Finally, CIDA continues to support the International Fund for Agricultural Development, which targets small rural agricultural producers in countries throughout the world; and
- Use varied economic programming instruments to make a concerted effort to reduce Ethiopia's vulnerability to famine and, over the long term, to reduce systemic poverty. See Box 8: *Ending Chronic Famine in Ethiopia*.

Box 8: Ending Chronic Famine in Ethiopia

An estimated 7% to 8% of Ethiopians remain in chronic food insecurity, and between 30% and 40% are vulnerable to seasonal shortages. On average, more than five million people were enlisted for daily food relief over the last decade, even when conditions were favourable. In 2002-03, Ethiopia suffered a major drought similar to the one which ravaged the country in 1984-85, with this most recent drought affecting 13.2 million people.

Achieving greater food security and reducing vulnerability to famine are priorities of the Government of Ethiopia. The government recognizes that food insecurity is a major contributor to poverty and highlights agricultural development-led industrialization as one of the four building blocks in its national development strategy. In mid-2003, the government established the New Coalition for Food Security to develop a new strategy and investment package to address the problem of chronic food insecurity. The priorities include increased agricultural production, improved access to productive assets and income-generating opportunities, promotion of preventative and curative health services, and voluntary resettlement. CIDA is working closely with the Government of Ethiopia and the other Coalition members to develop a comprehensive program based on this strategy.

Meanwhile, CIDA's ongoing efforts to prevent famine for the most vulnerable and to build up Ethiopian institutions' capacity to address food security continue. Among current activities supported by CIDA are two projects focussed on capacity-building in water harvesting and irrigated agriculture production; support to the development and extension of agricultural technologies; a contribution to the World Bank Food Security Project designed to tackle food security issues at the district and community levels; and disaster prevention, preparedness and mitigation. The crosscutting issues of gender equality, HIV/AIDS and environment figure prominently in all of CIDA's programming. CIDA is considering support to the Coalition for Food Security as well as Ethiopia's rural development and water sector development programs.

In addition, CIDA's Pan-African Program is supporting the Nile Basin Initiative (NBI), in which Ethiopia is a key member. The objective of the NBI is to fight poverty and promote socio-economic development in the region through improved management of the Nile's water resources and watersheds.

In the area of supporting private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys, CIDA will

- Support multilateral partners like the regional development banks, which provide loans to micro and small enterprise, such as the African Development Bank, where 21% of loans go to support SMEs in Africa. Another key partner is the World Bank's Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), which builds microfinance institutional capacity and helps ensure that the needs of the poorest are met. CIDA provides \$500,000 a year to CGAP. This type of support helps to create the enabling environment for private sector development to occur, from setting the rules for trade and investment, to local regulatory systems, to support for macro and micro-finance, including private sector development trust funds, which provide technical assistance;
- Provide direct assistance to partner countries. In Africa, CIDA targets micro-enterprise development, with particular attention to women in Burkina Faso, Guinea, Senegal, South Africa, Rwanda, Democratic Republic of the Congo, Cameroon and Mali, where more than 9,000 women have been trained in microenterprise management and many more have

received loans from the CIDA-supported Réseau Nyèsigiso, a credit union with 100,000 members. (See Box 9: *Financial Services for the Poor: Building the Institutions*, which shows how CIDA strengthens local institutions and thereby fosters local ownership and long-term sustainability in poverty reduction in several countries of concentration in Africa). In Asia, support to private sector development, especially expansion of credit facilities, continues, including in Bangladesh, where the Rural Maintenance Program provides income generation, training and credit for eventual self-employment for impoverished widows. In the Americas, sustainable family income generation opportunities are being supported in Ecuador, where the Canada-Ecuador Development Fund has benefited more than 55,000 families through improved production and marketing activities, and in Peru and Bolivia, opportunities are being expanded for the poor to benefit from natural resource development;

Box 9: Financial Services for the Poor: Building the Institutions

CIDA supports a wide range of institutions that provide financial services to the poor, including the Asian, InterAmerican and African Development Bank's private sector lending capacity building operations, which target small and medium-sized businesses. The Agency also supports developing country institutions. For example, in West Africa, six partner networks of credit unions have formed a group to coordinate their activities. Located in Senegal, Burkina Faso, Benin, Togo and Mali, they are responsible for 80% of the microcredit in the region. They account for 400 branches, over one million beneficiaries, savings of over 50 billion CFA francs and credits of 32 billion CFA francs. The networks commonly operate with the same currency, report legally to the Central Bank of the West African States, and are governed by the law regulating mutual or cooperative savings and credit institutions.

In early 2001, the partner networks, with CIDA's financial support, adopted a common vision of the development of the mutual financial institutions that will carry them for a ten-year horizon. The vision deals with strategic dimensions such as the configurations of the networks, the products and services, problems of governance, computerization, the legal environment and the creation of business units revolving around the networks. This vision calls for a vast project to upgrade and transform the mutual networks and CIDA will be supporting this process with a contribution of \$25 million over the decade.

- In addition, CIDA supports joint ventures between Canadian and partner country firms which benefit the local economy in countries around the world, including support to business development services for SMEs in Egypt (\$2.9 million in 2004–05). This support enables Canadian enterprises to establish long-term business relationships with local partners to help build the local private sector through investment, access to new markets, and the transfer of knowledge, skills and technology; and
- Design new country-led, demand-driven approaches to investment facilitation that build the investment readiness and capacity of local enterprises in countries of enhanced partnership, such as Bangladesh, where a Local Enterprise Investment Centre will be piloted. This facility will help small and medium-sized businesses to attract investment by providing core services such as project design, feasibility studies and business planning.

In the area of building capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys, CIDA will

- Build capacity to compete in trade and investment in all regions, including the most marginalized, Africa, where the Canada Fund for Africa is providing \$8 million in technical assistance to small and medium-sized firms and the institutions that support them to improve their capacity to do business internationally and promote their own exports;
- Provide trade-related technical assistance in the areas of negotiation and implementation of regional trade agreements through a variety of partners, including the InterAmerican Development Bank's Hemispheric Cooperation Program, which benefits the Central American countries, and directly to countries in the Caribbean, such as Jamaica, where support from the Caribbean Trade Issues Project, valued at \$300,000, enabled that country to develop anti-dumping legislation and regulations; and
- Support trade facilitation programs, including the Canada Fund for Africa's \$7-million contribution to the UN's Joint Integrated Technical Assistance Program, which is helping 16 African countries to better integrate into the multilateral trading system.

In the area of fostering an enabling environment for economic growth and investment, CIDA will

- Promote economic reforms and strengthen governmental and institutional capacities for economic management, including in Vietnam, where CIDA is supporting development of legal and regulatory frameworks for WTO accession as well as banking sector reform through the \$10-million Vietnam-Canada Financial Management Project;
- Support partner country governments' efforts to develop policies, practices and laws that favour economic growth, such as the efforts of African regional partners to encourage the development of a secure investment climate by improving legal, regulatory and accounting practices; and
- Work with private sector institutions and organizations to stimulate market development and innovation in developing countries.

4.2.2 Social Development

Strategic Outcome 2: Social Development:

\$965.5M or 43% of CIDA's 2003-04 ODA/OA budget, rising to \$1,130.9M in 2004-05 and to \$1,179.1M in 2005-06

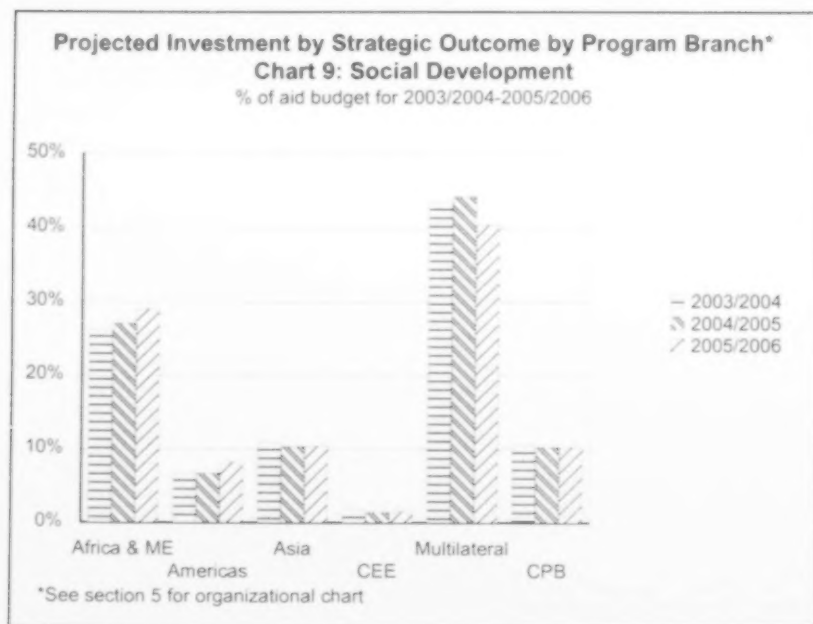


Table 2: Social Development: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.	• Strengthen its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection; • Support and promote the integration of gender equality considerations in all development policies, programs and projects; • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.	• Net enrollment ratio in primary education • Proportion of pupils (male/female) starting Grade 1 who reach Grade 5 • Ratio of girls to boys in primary, secondary and tertiary education • Percentage of patients (male/female) with Sexually Transmitted Infections (STI) at health care facilities, who are appropriately diagnosed, treated and counseled • Mortality rates: infant, under five, maternal • Incidence of malaria and tuberculosis (male/female) • Knowledge/skills of women and women's organizations for advocacy and participation in decision-making • Early warning systems in place in vulnerable countries

Context

Social development is a necessary counterpart to economic well-being, and investing in education and health has proven to be the single most effective contribution to poverty reduction and sustainable development. The benefits are both short- and long-term: healthy, well-nourished children and adults learn better, produce more and participate in society more effectively.

Experience has shown that these advantages must be shared equally among women and men, girls and boys, for sustainable development to occur. CIDA's emphasis on social development priorities have brought greater emphasis in four areas: health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection.

Priorities and Plans

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities (see Table 2) in social development:

- Strengthening its programming in basic education, HIV/AIDS, health and child protection;

- Supporting and promoting the integration of gender equality considerations in all development policies, programs and projects;
- Providing humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.

In order to help meet its goals in social development and contribute to the MDGs in this sector, CIDA will double its spending in health and nutrition and quadruple its investments in basic education, HIV/AIDS and child protection over the period 2000–2005 to an expected total of \$2,811 million.

In the area of strengthening programming in basic education, CIDA will

- Renew its focus on Africa, where the needs are greatest, by doubling Canada's investment in basic education to \$100 million per year by 2005, including contributions to the active implementation of the international Education for All Initiative⁴⁵ in Mozambique and Tanzania, where CIDA will contribute an additional \$10 million in each country between 2003 and 2008; and
- Renew support to programs in South and Central America, such as the Peru Local Education Fund, valued at \$1.1 million, which will support new approaches to educational reform on a pilot basis to improve quality and access by rural, poor and high-risk groups, and strengthen management and community participation.

Box 10: *A Quality Education for All in Bangladesh*, illustrates CIDA's strategic planning in basic education and the expected results over the next three years in one of the nine countries of concentration. It also demonstrates the critical integration of gender equality analysis and results.

⁴⁵ <http://www.unesco.org/education/efa/index.shtml> The Education for All (EFA) initiative provides a set of goals, action plans and tools for donors, countries and civil society to ensure, by 2015, that all children of primary age have more access to and complete free schooling of acceptable quality; that gender disparities in schooling would be eliminated; levels of adult literacy would be halved; early childhood care and education would be expanded; learning opportunities for youth and adults would be greatly increased; and all aspects of education quality would be improved.

Box 10: A Quality Education for All in Bangladesh

Bangladesh has made remarkable progress in increasing access to primary education over the last decade, bringing basic skills to isolated populations and adult learners and closing the gender gap in children's enrolment rates. However, girls are still pulled out of school when times get tough, and their achievement and completion rates lag behind boys throughout the country. Only one out of every four children completes primary school in Bangladesh, and in some rural areas, more than 85% of the population is still illiterate.

CIDA is helping Bangladesh to meet its commitment to the MDGs in primary education, investing up to \$67 million in its Education Sector Support Program over the next six years. This new program aims to help the government to undertake the policy, institutional and system reforms needed to improve quality and access within a system that is poverty-focussed, equitable and inclusive. Known as a SWAP, this program involves a large group of donors, including the Asian Development Bank, the World Bank, the U.K., the Netherlands, Norway, Sweden, Australia, Japan and UNICEF. Donor funds are pooled into a common budget supporting a locally defined program, and CIDA will be participating actively in donor working groups and reviews to support the achievement of quality improvement and gender equality.

Among the activities included in the program are organizational development and capacity building for institutions that deliver primary education; improved curriculum, teaching methods and community participation; building of up to 35,000 new classrooms and facilities; plans for inclusion of previously marginalized populations, such as disabled, ethnic minority, working and impoverished children; and technical assistance for system reform such as research, workshops, improved coordination and development of action plans.

In the area of strengthening programming in HIV/AIDS, CIDA will

- Support large multilateral programs, including the Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) (\$5.4 million per year), and the GFATM (\$25 million in 2003–2004 and \$40 million in 2004–2005);
- Support national HIV/AIDS programs in a wide range of countries, including Mozambique, where CIDA support will total \$30 million over five years, and will support strengthened institutions implementing the plans, improved epidemiological surveillance, and improved health care service delivery and public awareness programs;
- Support larger regional programs, such as the Southern African AIDS Training program, (\$12 million in the next two years) which supports nearly 150 community partners implementing prevention programs, care for those affected, support groups and advocates for gender equality and human rights-based approaches to the pandemic; or the Caribbean's Epidemiology Centre, (\$4.1 million over four years) which helps member-countries to plan, manage and program for the prevention and control of HIV/AIDS/STIs, as well as care and support those living with HIV/AIDS; and
- Strengthen the capacities of educational institutions, for example in Mozambique, where a \$9.1-million, three-year program is supporting, among other things, the training of trainers and health workers who are committed to new community health practices and are focussed on their communities' needs and priorities, such as dealing with malaria and HIV/AIDS.

Box 11: *Seeking a Cure: AIDS Vaccine Research in Africa*, illustrates CIDA's support to the fight against one of the greatest threats to poverty reduction and social development in Africa. This project shows how direct support to local institutions not only ensures that African priorities are respected, but also that African institutions are strengthened.

Box 11: Seeking a Cure: AIDS Vaccine Research in Africa

A vaccine is one of the world's best hopes for ending this human tragedy, but only a small percentage of the world's research funds go to Africa, where 70% of the world's HIV-positive people live. The International AIDS Vaccine Initiative (IAVI), which is being supported by \$50 million from CIDA's Canada Fund for Africa, is carrying out human trials in South Africa and Switzerland to test a candidate vaccine to prevent people uninfected with HIV/AIDS from contracting the disease.

This initiative has two unique features. First, collaboration with developing country scientists at all stages of vaccine development is required, and second, IAVI retains intellectual property rights to help ensure that the vaccine, if successful, will be provided to developing countries at a reasonable cost. IAVI's activities also include mobilizing support through education and advocacy and encouraging industrial participation.

In the area of strengthening its programming in health, CIDA will

- Address health sector reform and health threats via support to multilateral and regional organizations, including the WHO, UNDP, UNICEF, the United Nations Population Fund (UNFPA) and the Pan-American Health Organization (PAHO) as well as through health-specific programming via the GFATM, the Micronutrient Initiative (\$28 million per year), the Global Alliance on Vaccines and Immunization (GAVI) and IAVI;
- Support health sector reform directly, for example, in Bolivia, where a new \$15-million, five-year Comprehensive Health Program aims to improve public health through assistance to health financing and planning, district health and public governance, data collection and human resource development;
- Improve service delivery, through support to such programs as the \$28-million Health and Population Reform Program, which is upgrading family planning and reproductive health services in Bangladesh; improving quality of human resources management and the health sector in Mali; and improving access to water and sanitation services in Honduras, where some 16,000 people in 50 communities are benefiting from a \$5-million, five-year project;
- Address major health threats with our partners, such as providing \$5 million to the World Bank-led multi-donor effort to assist China in the development of a national program to contain the spread of SARS and reduce new infections;
- Contribute to regional efforts to control widespread illnesses, such as river blindness, through a \$5-million contribution over five years to the African Programme for Onchocerciasis, which affects 15 million people; and malaria, through a \$2-million yearly contribution to the Roll Back Malaria in Africa campaign; and

- Overcome the legacy of Hurricane Mitch in Honduras with strengthened health care programs developed through international coordination and locally-driven priorities. (See Box 13: *Overcoming the Legacy of Hurricane Mitch: Strengthening Health Care in Honduras*.)

Box 12: Overcoming the Legacy of Hurricane Mitch: Strengthening Health Care in Honduras

When Hurricane Mitch roared through Central America in the fall of 1998, it destroyed critical health infrastructure, including water and sanitation systems, housing, hospitals and clinics. Even today, some 38% of Hondurans still have no access to health services; about one in five have no safe water or sanitation, and malnutrition, maternal and infant mortality rates remain high.

The international community joined forces to provide both emergency aid and long-term development support. CIDA's three-year, \$5M Primary Health Care project is part of this integrated approach. In Honduras, CIDA supports the priorities and activities identified at government-donor coordination groups, known as sector tables, and in Nicaragua, activities support priorities determined by the government and its partners, including the Red Cross. The goal of this project is to support the Red Cross Societies of Nicaragua and Honduras in their efforts to improve the health of vulnerable populations, by supporting specific activities, such as upgrading of primary health care services, particularly for women, children and those suffering from infectious diseases, and by strengthening the capacity of national and local health authorities and institutions to sustain reforms and improvements. Community awareness and participation has a major role in this project, which also strengthens coordination among health-related institutions, as important partners in health care, and across various sectors, such as water and sanitation and education.

In the area of strengthening programming in child protection, CIDA will

- Continue to support UNICEF. CIDA's primary contribution towards child protection programming is through a yearly contribution to UNICEF (\$13.5 million), which works in the following priority areas, all focussed on children: child protection, girls' education, immunization, and HIV/AIDS;
- Base its programming on the rights of the child. As set out in *CIDA's Action Plan on Child Protection*, the rights-based approach to child protection uses the United Nations Convention on the Rights of the Child as a framework for promoting the respect of all children's rights. This approach recognizes the rights of girls and boys to participate in decisions affecting their lives, analyzes the structural causes which lead to violations of children's rights, and advocates a holistic response in areas such as private sector development, agriculture, education and health, with specific attention to children in need of special protection from exploitation, abuse and discrimination;
- Promote child participation in development initiatives (See Box 13: *Egypt: Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work (PPIC-Work)*);

Box 13: Egypt: Promoting and Protecting the Interests of Children Who Work (PPIC-Work)

A key element of Egypt's economic and social reform program is employment creation through micro and small enterprise development. This is a highly effective strategy for reducing poverty among poor and marginalized populations, including children. The \$4.8-million, six-year PPIC-Work project collaborates with microfinance and business support agencies to address the rights of working children. Working children participate in identifying and addressing workplace hazards, health and safety requirements and educational opportunities. The project also assists the Egyptian government to review small enterprise policies to include children's rights, and to participate in the international debate concerning children and work.

In the coming year, working children will continue to identify and monitor many of the interventions. PPIC-Work will also continue to introduce business and loan products that can provide unique support and benefits for working children that are not possible through other types of development interventions.

- Build capacity for children's rights programming through knowledge management, training, the Child Protection Network, and lessons learned from the Child Protection Research Fund;
- Support initiatives focussing on rehabilitation and reintegration of war-affected girls and boys in Democratic Republic of the Congo, Uganda, Rwanda, Sierra Leone and Colombia, where a \$3.5-million, three-year project is reintegrating as many as 3,000 girls and boys in the most affected areas through basic education and training in peacebuilding and leadership skills; and
- Focus on initiatives in child labour and child trafficking, for example, through support to multilateral partners such as the Inter-American Children's Institute's Child Labour project, and through a \$3-million, four-year project in capacity building for local partners in West Africa, who are working to reduce child trafficking through rescue and reintegration of more than 6,000 children and to increase public awareness.

In the area of supporting and promoting the integration of gender equality considerations in all development policies, programs and projects, CIDA will

- Enhance capacity for gender analysis and gender-sensitive programming by governments and institutions in Bolivia, Malawi and many other countries, both directly and through international partners, such as the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) and the Organization of American States, where a \$500,000 contribution enabled the General Secretariat to develop and implement a gender analysis training course for 240 trainees, including in-country representatives; and
- Strengthen women's empowerment through support to community organizations that work to increase women's participation in community development and political decision making, for example, in Peru and other Andean countries, through the \$5-million regional Gender Equity Fund. Box 14: *In Gender Equality: A Regional Approach for the Americas*, outlines CIDA's strategy for supporting gender equality by building capacity of local institutions and networks to integrate gender issues into the decision-making processes in their societies. It also underlines CIDA's commitment to integrating gender equality into its daily work through training and use of tools such as assessment guidelines.

Box 14: Gender Equality: A Regional Approach for the Americas

Despite significant progress, gender inequalities persist in the Americas, constraining social, economic and political progress and poverty reduction. These inequalities are most evident in the continued under-representation of women in decision-making, the lower wages paid to women, widespread violence against women and girls, and the extremely high illiteracy and maternal mortality rates among indigenous women.

Promoting gender equality is an important element of Canada's policy agenda in the Americas. CIDA will continue to support gender equality through direct programs and projects which focus on building capacity with partners, increasing women's representation, participation and influence over local and regional decision-making, and addressing priority issues such as gender-based violence. The Agency will also undertake specific initiatives to improve the integration of gender equality within all of its other initiatives. This will include the implementation of a new corporate gender equality assessment process for use during project and program planning, as well as specific program-level initiatives to build capacity of staff to integrate gender equality effectively into their everyday work.

In the area of providing humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict, CIDA will

- Provide appropriate, timely and effective responses to appeals for humanitarian assistance, including provision of emergency food aid;
- Continue our work in Iraq, supporting not only short-term emergency assistance but also longer-term development, by building the capacity of local institutions to meet the needs of the population and govern effectively. (See Box 15: *Working Through the International Community to Rebuild Iraq*); and
- Provide assistance to refugees and internally displaced persons with a particular emphasis on women and children, through core and non-core funding of multilateral organizations and NGOs. In the Democratic Republic of the Congo, there are some 3.4 million internally displaced persons and 250,000 refugees, and a further 20 million Congolese are at risk. In 2003, CIDA responded with \$6.7 million to support humanitarian activities through partners including the International Committee of the Red Cross, the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, CARE, World Vision, Action Against Hunger and Médecins Sans Frontières, plus \$5.2 million for food aid and measles vaccinations via the World Food Programme (WFP) and UNICEF.

Box 15: Working through the International Community to Rebuild Iraq

Canada, through CIDA, was one of the first countries to signal a major commitment to helping the Iraqi people rebuild their lives following the 2003 war. An initial contribution of \$5.6 million helped plan the humanitarian relief effort, for which CIDA subsequently pledged up to \$100 million. The bulk is being channeled through UN humanitarian agencies and international non-governmental organizations to help provide clean water, proper sanitation, food and shelter, and primary health care. Resources were also devoted to mine action and health and safety for aid workers.

Canada then pledged an additional \$200 million for reconstruction activities. Following an earlier humanitarian contribution to UNICEF to upgrade maternal and child health, rehabilitate the water supply and sanitation, protect children and support basic education, CIDA provided a grant of \$40 million to expand and continue UNICEF's work. Another \$5 million went to CARE Canada to work with CARE Iraq for improved access to clean water and sanitation, primary health care and education facilities in the city of Kerbala, which had been severely neglected under the former regime. CIDA is also helping to reform the security sector in Iraq, funding the deployment of up to 20 Canadian police instructors to train local forces and including provision of a security consultant to determine further cooperation in this sector.

Another contribution of \$100 million to the International Reconstruction Fund Facility for Iraq will help to build the capacity of local and national institutions to meet the basic social and economic needs of the population, such as basic health and education, water and sanitation and food security, as well as strengthen governance, human rights and democracy in Iraq.

4.2.3 Environmental Sustainability

Strategic Outcome 3: Environmental Sustainability:

\$164.8M or 7% of CIDA's 2003-04 ODA/OA budget, rising to \$175.6M in 2004-05 and dropping to \$145.3M in 2005-06.

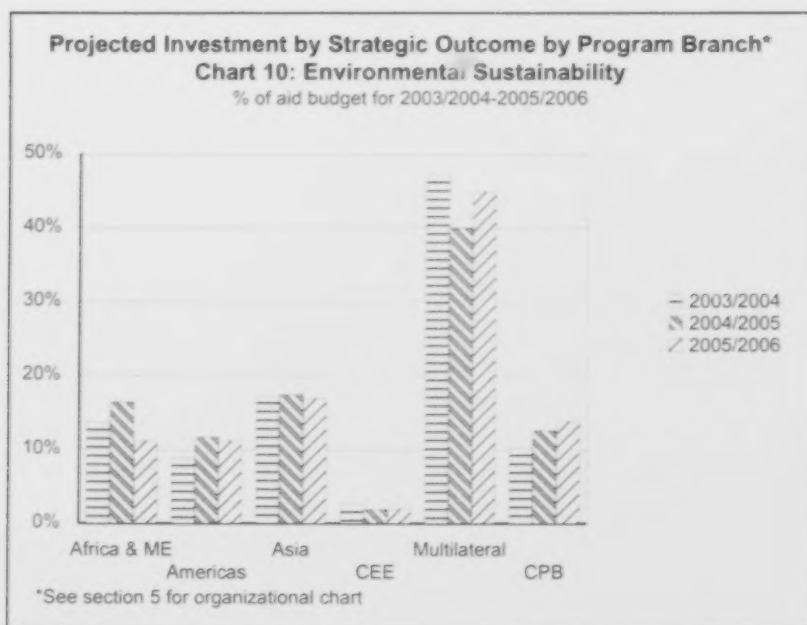


Table 3: Environmental Sustainability: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment	• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs; • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women and men, girls and boys	• Number of initiatives incorporating sustainable, integrated water-resources management approaches leading to an increase in the proportion of people with access to safe water and to sanitation • Number of policies, programs and projects addressing climate change, leading to decrease in carbon dioxide emissions • Number of initiatives integrating sustainable land-management approaches leading to increase in proportion of land area covered by forest; land area protected to maintain biological diversity; proportion of people with access to secure tenure of land

Context

CIDA integrates environmental sustainability into all of its programming through policy guidance and management practices and procedures (*e.g.*, environmental assessment). The objective is to ensure that a CIDA intervention involving any sector sustains or enhances environmental services and assets, the fundamental underpinning of sustainable development and poverty reduction. CIDA also works through strategic alliances and partnerships — such as the Multilateral Environmental Agreements — to influence the international agenda on environment and development. Finally, CIDA also helps to build the capacity of partner countries to deal with global issues like climate change and land degradation.

Priorities and Plans

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities in environmental sustainability (see Table 3):

- support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs; and
- contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women and men, girls and boys.

In the area of supporting and promoting the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs, CIDA will do the following:

- increase capacity to address and manage environmental issues through multilateral partners such as the Global Environmental Facility (CIDA's yearly contribution average \$30-\$40 million), which supports preparation of national action plans for adaptation to climate change;
- improve regulatory frameworks and increase capacity to address and manage environmental issues, for example, through direct support to the mining sector in Peru, where a \$4.5-million project is training operators in the treatment and control of issues like acid drainage and site reclamation in medium-sized underground mines;
- take a regional as well as a country approach to natural resource management, such as in the Nile, Niger and Zambezi Basins. In this way, multi-country and national initiatives may reinforce common goals and objectives. See Box 16: *Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in Uganda*; and
- review development programs and proposals and ensure they are in full compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA) and are environmentally sustainable.

In the area of contributing to increased capacity to address environmental issues such as land degradation and desertification, climate change and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of poor women and men, girls and boys, CIDA will do the following:

- strengthen government, NGO and community capacity to manage natural resources, such as land management in China, water and sanitation in Ghana, and land use and water resources management in the Zambezi Basin, where a \$5-million program supports the development of policies and management structures for the management of water, fish and wildlife, as well as improvement of agriculture and biodiversity conservation in communities in both Zambia and Mozambique;
- strengthen soil conservation in countries affected by desertification, including Malawi, Nigeria, Zambia and Tanzania; and limit greenhouse gas emissions through enabling legislation and renewables in Honduras; support developing countries, and the poorest people in those countries, in addressing environmental issues like water and sanitation through the development of practical, affordable technologies like the involvement of community members, including women and youth; (See Box 16: *Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in the Nile Basin*); and

Box 16: Integrating Water Supply and Sanitation and Promoting Hygiene in Uganda

Uganda is in the midst of completing a transformation from 20 years of chaos and violence to a period of stability, recovery and growth. While the national economy as a whole has steadily improved over this period, the northern region of the country continues to face key development challenges. WaterCan is currently working (2003–2006) in partnership with CPAR-Uganda, a local NGO operating in the Apac District in northern Uganda, where less than half the district's population has access to safe drinking water and sanitation facilities, and diseases such as diarrhoea, intestinal parasites, and skin and eye infections impose a heavy health burden.

The project (\$1.05M) will increase access to safe-water supplies and sanitation facilities and knowledge of good hygiene practices. To date, 38 hand-dug and drilled wells fitted with hand-pumps, 17 rainwater tanks, 39 protected springs, and eight rehabilitated wells are serving an estimated 51,000 people in rural areas. Some 1,000 sanitary platforms or "sanplats" have been cast and will be distributed to community members for pit-latrines construction. Intensive hygiene promotion activities have been carried out in the communities. To reach as many people as possible, villagers, primary school teachers and students have been trained and are active as community health promoters.

As a result of these interventions, community members, particularly women and girls, now spend less time collecting water and can focus their energies on other activities such as attending school, child care, and farming. Villagers have reported marked improvements to their health, especially among children, and are more aware of good hygiene and clean-water storage and collection practices. The success of the project can be attributed to several key factors: a strong emphasis on community participation at all stages of the project; recognition of the important role women have in collecting water; gender-sensitization workshops for community leaders; the scheduling of community meetings at times and locations convenient for women; the promotion of technologies such as hand-pumps that can be operated and maintained by local people; and the communication of hygiene practices through culturally-appropriate channels such as songs and dramas performed in the local language.

- increase capacity for disaster and environmental management among communities, organizations and institutions in Eastern Caribbean countries, where the \$4.995-million, six-year Caribbean Disaster Prevention Project is emphasizing disaster mitigation and prevention and providing assistance to meet critical needs following major disasters.

4.2.4 Governance

Strategic Outcome 4: Governance:

\$354.1M or 16% of CIDA's 2003–04 ODA/OA budget, rising to \$400.6M in 2004–05 and to \$438.4M in 2005–06.

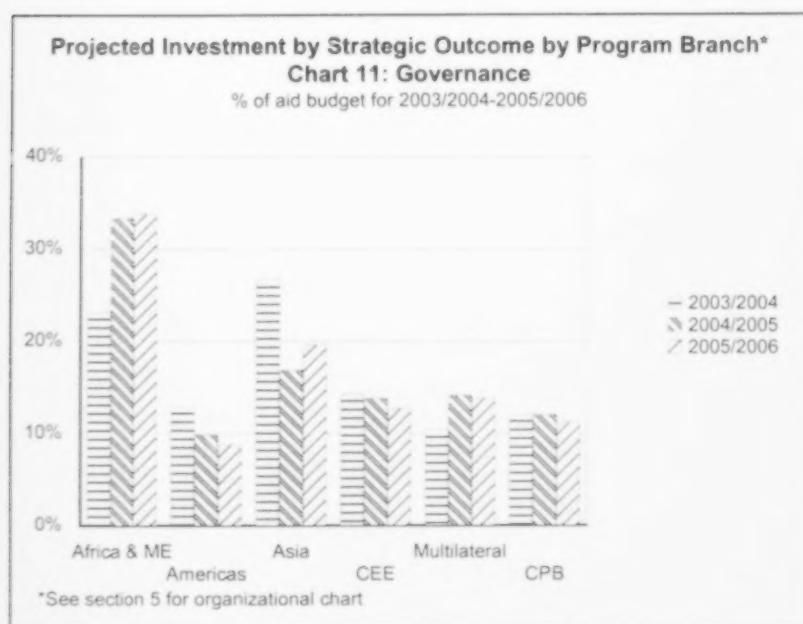


Table 4: Governance: Strategic Outcomes, Priorities and Sample Indicators

Strategic outcome	Priorities	Sample Indicators (SDS3)
Improved governance structures and institutional capacity; strengthened civil society; improved peace and security; and enhanced respect for human rights and democracy	- Promote public-service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political and social affairs; - Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society; - Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments and civil-society organizations; and - Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security	- World Bank Institute composite indicators for Rule of Law, government effectiveness, control of corruption and regulatory quality; - Extent of country compliance with international human rights instruments (e.g., via treaty body Concluding Observations) - Number of violent conflicts / threats to security; and - Proportion of females / males participating in decision-making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms and processes

Context

In today's interdependent world, the soundness of governance, including national institutions, plays a key role in sustainable development, human dignity and integration into world markets. On the national level, good governance, including reduction of conflict, is essential if sustainable development is to occur. Public-service reform and the rule of law are necessary to the efficient and effective delivery of social services, human security and other public goods; the promotion and protection of human rights and strong democratic institutions support the just and equitable treatment of all members of society and help increase accountability and transparency.

Priorities and Plans

Over the next three years, CIDA will pursue the following priorities in governance (see Table 4):

- promote public-service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political and social affairs;
- build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society;
- support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments and civil society organizations; and
- increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security.

In the area of promoting public service reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political and social affairs, CIDA will do the following:

- reform, redesign and/or rebuild legal and judicial institutions, for example, in Mali, Rwanda, Ethiopia, and Bosnia-Herzegovina, where the \$1.35-million support to human rights institutions through the Organization for Security and Cooperation in Europe is strengthening, among others, the Commission for Real Property Claims (enabling returning refugees and displaced persons to reclaim their homes and restore legal and social stability); and
- strengthen regional organizations, for example, through a \$1-million contribution for capacity building within the Nairobi-based Centre for Corporate Governance, to enable it to coordinate and implement corporate-governance programs, networks and activities, as well as promote corporate governance standards.

In the area of building democratic institutions and processes that represent and engage all members of society, CIDA will do the following:

- increase capacity, transparency, accountability and use of participatory approaches in the civil service, parliaments and local governments, including through the decentralization of services

across Africa and in Bosnia-Herzegovina, where a \$2.3-million project is building capacity in local and cantonal governments, including in public-participation practices;

- support Public Sector Reform Funds, managed from the field, that aim at improving public sector efficiency and effectiveness to better and more equitably serve all sectors of the population and at strengthening democratic practices involving civil society and governments. (For example, in Bolivia, the \$3-million Public Sector Reform Fund is providing technical assistance to develop laws on financial institutions and regulations for the telecommunications and mining industries, and helping governments to implement the public participation law.);
- support policy analysis and applied research carried out by CIDA's civil-society partners to illustrate civil society's contributions to poverty reduction, peacebuilding, and international agreements that promote and protect human rights; and
- strengthen local community-based organizations and institutions to serve rural areas in a wide range of countries, including Afghanistan and Indonesia, where the \$4.95-million Partnership Program for Development is providing institution building for Indonesian non-governmental organizations, supporting community development and enhancing policy dialogue on key development issues.

In the area of supporting the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments and civil society organizations, CIDA will do the following:

- support national and international human-rights organizations in Ukraine, Zimbabwe, Kenya, Cameroon and the Democratic Republic of the Congo, the Office of the High Commissioner for Human Rights in Colombia and the Offices of the Ombudsman in Bolivia and Peru;
- support to the establishment of accountable and transparent institutions in the Balkans, with particular emphasis on the rule of law;
- increase the integration of human rights principles into programming by CIDA, as well as by our partner institutions, governments and civil-society organizations, including through the Human Rights Strengthening (HURIST) program of the UNDP and OHCHR;
- lead and coordinate discussion at the OECD-DAC Network on Governance (Govnet) on human rights and development to improve donor coordination and coherence around these issues;
- support research, analysis and discussion of the integration of human rights into emerging development issues, including trade and human rights and conflict, and human rights;
- Support legal and judicial reform that promotes and protects human rights, including in Afghanistan, China and Vietnam; and

- Support civil-society organizations which have as their goal the promotion and protection of human rights, including through human rights education programs.

In the area of increasing attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding and security, CIDA will do the following:

- Support pan-African and regional conflict prevention, management and resolution efforts by strengthening the capacity of the African Union, through a \$4-million contribution from the Canada Fund for Africa; and improved capacity to promote human rights, rule of law and peaceful approaches to conflict resolution in Afghanistan (see Box 17: *Building Democracy in Afghanistan*), the Philippines and Pakistan; and
- Integrate gender equality in all aspects of conflict prevention, peacekeeping, peacemaking and post-conflict reconstruction in partnership with government and civil society.

Box 17: Building Democracy in Afghanistan

Following September 11, 2001, Canada provided \$116.5 million in humanitarian aid, peacebuilding and reconstruction assistance in 2001 and 2002. In 2003, Canada pledged a further \$250 million for Afghanistan reconstruction. This was the single-largest country pledge in the history of Canada's development assistance program and represents a 10-fold increase over the pre-September 11, level, making Canada the third-largest bilateral donor to Afghanistan. Canada's investments in Afghanistan are beginning to produce results. Our military contribution has helped to assure greater security in Kabul and surrounding regions, and has helped to create an environment in which the Bonn peace process continues, a new constitution has been adopted, and the presidential elections anticipated this year can proceed. Three million refugees have returned to Afghanistan with the support of Canada and other donors. With Canadian funds, mine clearance is proceeding rapidly, disarmament of armed factions has begun, consultations on the new constitution were completed, and the registration of voters is underway. Pledges of support from Canada and by international community, followed up by prompt delivery, is important to sustain the transition to democracy, stability and therefore more sustainable governance in Afghanistan. (For information on recent announcements, please refer to Section 3.3, page 27.)

4.3 A Summary of Enabling Strategies

CIDA's Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving a well-chosen, optimal portfolio of international programs and institutions: appropriate programming orientation, appropriate sectoral and thematic focus, appropriate geographic focus, engaged Canadians and institutional strengthening. These strategies are based on the OECD principles of aid effectiveness and reflect trends in the strategies of CIDA's Canadian and international partners as well. The successful implementation of these strategies creates the enabling environment for achieving long-term development impacts.

For this Report on Plans and Priorities, we will be featuring **eight** of the Enabling Results:

- new programming approaches and funding modalities applied;
- policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners;
- facilitation of local ownership;
- consensual and collaborative partnerships established between CIDA, other donors, recipient countries and partners;
- appropriate sectoral and thematic focus;
- appropriate geographic focus;
- engaged Canadians; and
- institutional strengthening of CIDA's partners.

These **eight** represent the key enabling results that CIDA will be targeting over the next three years, and particularly over the next year. (For a list of the remaining enabling results, please consult Annex 2)

4.3.1 Appropriate Programming Orientation

New programming approaches and funding modalities applied

In addition to existing programming approaches, new programming approaches enable CIDA to fund developing-country programs and priorities. These priorities are set out in key planning documents, such as national development plans or poverty reduction strategy papers (see Box 21: *The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development*) produced by developing-country governments. These documents provide the basic foundation for such programs as national health or poverty reduction plans, or multi-country initiatives such as cross-border crime prevention or environmental management (see Box 18: *Program-based Approaches: A Primer*).

Box 18: Program-based Approaches: A Primer

Definition: a program-based approach is a way of engaging in development cooperation based on the principle of coordinated support for a locally-owned program of development. It has four key elements:

- leadership by the host country or organization;
- a single program and budget framework;
- donor coordination and harmonization of procedures; and
- efforts to increase the use of local procedures over time for program design and implementation, financial management, and monitoring and evaluation.

These approaches are not suitable in all countries or all circumstances but when properly implemented, they help foster local ownership and capacity building, reduce administrative costs for both recipient and donor, and place assistance within an integrated framework that operates in a common context. They are characterized by joint programming and financial approaches and joint accountability. Financial support is provided through pooled, or "common basket" funds; in some cases, those funds are earmarked for specific activities, while in others, they simply support an entire program. Support can also be provided through direct financial contributions to specific activities within the larger program. The most common program-based approach is the SWAP, that is characterized by a single sector policy and expenditure program — in, for example, education — under government leadership. Financial contributions can also be provided as **direct budget support** to the host country's own budget for its poverty reduction strategy or for a particular institution's program, such as an Ombudsman's Office.

SWAPs — An innovative programming approach

SWAP is an innovative programming approach that contributes to greater development effectiveness. Support using this approach is directed to comprehensive, locally-owned programs that encompass an entire sector, such as education or health. Partners in a SWAP include local institutions and the donor community who share a common vision, common objectives and, often, common systems and procedures. CIDA is involved in many SWAPs, including in the education sector in Mali, Tanzania, and Uganda and in the health sector in Bangladesh and Malawi.

CIDA is involved in 36 current and planned program-based approaches, including SWAPs in education in Honduras, Mozambique, Senegal, Tanzania, Uganda, Burkina Faso and Zambia; SWAPs in health in Mali and Bangladesh; budget support for poverty reduction strategies in Tanzania and Ghana (see Box 19: *A Three-tiered Approach to Food Security: The Case of Ghana*); and budget support for the Ombudsman's Office in Bolivia and the Bangladesh Rural Advancement Committee's education program in Bangladesh. In the Caribbean, a regional framework is now in place and a number of opportunities exist to consolidate and integrate programs, move to a more thematic approach in HIV/AIDS, governance and education, and to strengthen donor harmonization. By 2005–06, program-based approaches will account for over 60% of total disbursements in Africa. This proportion will increase as programming becomes more concentrated.

Box 19: A Three-tiered Approach to Food Security: The Case of Ghana

Ghana is one of the most stable countries in Africa, well endowed with natural resources and strongly committed to reform. CIDA has been a long-time partner with the Government of Ghana, collaborating on major projects in agriculture, poverty reduction and water supply, mainly in the impoverished northern region. Ghana's capacity to plan and manage its own development has strengthened over the years, and its new development plan includes a decentralized approach and an emphasis on public participation in local development. The foundation for this plan — Ghana's poverty reduction strategy (GPRS) — was finalized in February 2003.

CIDA has since confirmed its program priorities in Ghana as food security, rural potable water and governance, focussing on the north, and is shifting its program gradually from project to program support. For example, the Agency is now participating in multi-donor budget support programs to implement its program at three levels: the policy level, with budget support for the implementation of the GPRS; focussed, or meso level, with budget support for the implementation of Ghana's Food and Agriculture Sector Development Policy; and the targeted, or micro level, with budget support for 24 districts in three northern districts to implement their District Development Plans. This directly targets, works with, and benefits people living in poverty, and leads to poverty reduction through the promotion of sustainable livelihoods and the broader participation of the poor in society.

The *budget support approach* provides predictable, regular funding, based on agreed criteria, for the Government of Ghana's programs. It respects Ghana's priorities and coordinates donors around Ghana's needs and schedules. Putting accountability into the hands of the Government of Ghana and using its own systems of procurement, administration and planning, the project will build capacity and develop and reinforce the relationships among different levels and agencies of the government. The *tri-level approach* mitigates against the impact of potential obstacles and delays that could arise at each level at different times. In this way, donors' risks of disbursement lapses and exposure to significant obstacles and problems at each level are reduced. Tying disbursements to intermediate performance targets also mitigates donor risk.

Over the next three years, CIDA will do as follows:

- implement new program-based approaches, where appropriate;
- continue to advocate for their greater use at multilateral institutions such as development banks; and
- continue to share research and lessons learned in this area.

Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and Canadian partners

Today, official development assistance is only a small part of the resources that flow to developing countries — resources that include foreign direct investment, trade receipts, and remittances from citizens working overseas. Major policies which affect these flows, including those on trade, crime, financial stability, peace and security and debt, do not always support one another, undermining development and preventing many countries from lifting themselves out of poverty.

In close collaboration with its colleagues in other government departments and agencies, CIDA promotes the need for policies adopted by the Government of Canada that affect developing countries to work together in a coherent fashion. This all-of-government approach takes several forms. CIDA is an active participant in interdepartmental policy committees, including one

established for the formulation of trade policy positions on WTO and FTAA negotiations. CIDA strongly supported the adoption of Canada's new Market Access Policy, which came into effect on January 2003, allowing substantially all exports from least-developed countries to enter Canada duty- and quota-free.

CIDA also works with its colleagues in the international donor community, including the UN system and its component institutions, and the regional development banks, to ensure that all policies adopted by developing countries and donors reinforce their common objectives. That involves active participation in donor groups such as the DAC-OECD, G8, the Global Coalition for Africa, the Utstein Group, the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) and through participation in the governing boards of various UN and multilateral development bank institutions.

Finally, CIDA is furthering its own understanding of policy-based programming by supporting research on the coherence of Canada's relationships with developing countries, particularly on international trade issues and climate change policies and agreements. The Agency is also developing its own policy statements in key areas, including conflict prevention, security sector and poverty research, and human rights approaches to development.

Over the next three years, CIDA will continue to participate actively in the following:

- interdepartmental committees and other fora involving other Canadian government partners;
- donor groups, governing bodies and other international venues; and
- ongoing policy dialogue with developing-country partner governments and institutions.

Box 20: Spotlight on the 3Cs: Horizontal policy coherence, coordination, and collaboration

It has been recognized within the Canadian government that CIDA has a key role to play in ensuring that the perspectives of developing countries are better factored into the design of Canadian policy positions. For example, six particular areas of strength for Canada were highlighted in *Canada's Memorandum to the OECD Development Assistance Committee (DAC): 2002*. These included trade, foreign direct investment, and broader economic and financial issues; food and agriculture; equality, human rights, and governance; conflict prevention and security; and social issues.

CIDA is implementing a new consultation process with other government departments on the allocation of the budget envelope for international assistance activities (the IAE) to build greater coherence across government. New or emerging issues such as security sector reform and complex emergencies present new challenges and have demonstrated the inadequacy of ad hoc arrangements to address these issues in a timely and comprehensive fashion. As a result, new forms of interdepartmental cooperation and collaboration are being established. CIDA will also broaden the scope of its Country Development Programming Frameworks to better integrate the work of other departments in various country strategies.

Additional initiatives will be implemented between 2004 and 2006 in support of policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners. CIDA will continue to improve policy coherence (as outlined in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, including, but not limited to, the areas of environment, agriculture, security, health and immigration), such as the following:

- supporting the formulation of Canadian trade policy and negotiating positions to ensure that human development and poverty reduction objectives are incorporated;
- contributing to the development of a more effective approach to security and development across the Government of Canada; and
- developing new and innovative approaches to working with fragile states in crisis.

Facilitation of local ownership

Development is not sustainable if it is not locally owned. This means that development goals, priorities and strategies must be determined by developing-country governments and their people, not by donors. It also means that partner countries and institutions must assume responsibility for the financial and human resources that are used to implement those strategies. One of the most important ways to reinforce local ownership is to support programming that lies within the priorities set by partner country Poverty Reduction Strategy Papers (see Box 21: *The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development*) and national development plans.

Box 21: The Poverty Reduction Strategy Paper: Blueprint for National Development

Under the World Bank/IMF Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) initiative, countries must develop a poverty reduction strategy paper (PRSP). These strategies must be as follows:

- country-driven, involving broad-based participation by civil society and the private sector at all stages;
- results-oriented, focussing on outcomes that would benefit the poor;
- comprehensive in recognizing the multidimensional nature of poverty;
- partnership-oriented, involving the coordinated participation of all development partners; and
- based on a long-term perspective for poverty reduction.

In addition to meeting the HIPC requirements, these strategies have become the national development plan for many developing countries. They include an in-depth analysis of the constraints to economic growth and poverty reduction, costed priorities for economic, structural and social policies in response to these challenges; and targets, indicators and systems for monitoring and evaluating progress. These plans now form the basis for development assistance in the international community, including major institutions like the World Bank and bilateral donors like CIDA. They are also used by CIDA as the starting point for the Agency's country programming strategies, to ensure complementarity with actions taken by the country and by other donors. A key challenge for PRSPs is to increase their attention to gender equality and to increased participation of women in decision-making processes.

Greater untying of Canadian aid is a major contributor to local ownership. It enables developing country partners to choose their own local or third country suppliers and helps build local capacity. CIDA will continue to untie its program. For example, in the least-developed countries in Asia, programs have gone from 56% to 75% untied; in the Americas, from 34% untied to 42%, in Africa and the Middle East, from 53% to 65%.

Over the next three years, CIDA will continue to do the following:

- support partner-country PRSPs and national-development plans;
- support community-based approaches that build local capacity;
- support decentralization to encourage greater participation in governance at the grassroots level; and
- untie Canadian aid.

Consensual and Collaborative Partnerships Established between CIDA, other donors, recipient countries and Partners

Development is at its most effective when partnerships are equal and partners are acting in a complementary, mutually supportive fashion that supports local ownership and priorities. Donors are strengthening the capacity of developing-country partners to take more and more control over all aspects of their development, assuming a role as partner and facilitator, rather than executor, of development programs and projects. An important element of this evolving relationship between donors and developing countries is the harmonization of aid practices, which will reduce costs and duplication, build up developing-country capacity and enhance impact and effectiveness.

In Vietnam, CIDA is co-financing a program to harmonize aid procedures, with a special emphasis on procurement, and in Bolivia, CIDA has adopted performance measurement indicators to assess program results that are common to the Donor Consultative Group working in the country. The Agency is also supporting the Special Partnership for Africa, which is promoting greater harmonization between donors and developing country partners. CIDA is also focussing on key strategic issues, such as the nuclear safety and security program in Central and Eastern Europe, and on collaborative mechanisms, such as the Honduras PROMESAS program,⁴⁶ and is working with its regional partners on special programs, such as the follow-up to the Third Summit of the Americas. Finally, CIDA is also supporting delegated cooperation⁴⁷ with other donors in Uganda and Mali.

Over the next three years, CIDA will as follows:

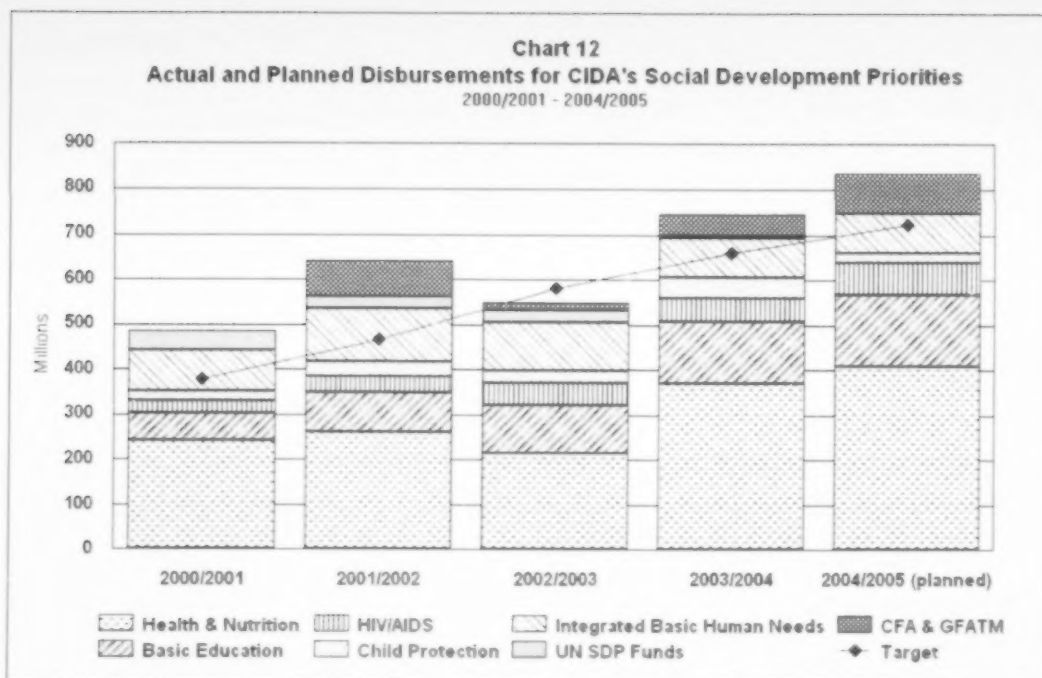
- implement its new Action Plan to Promote Harmonization, working with developing country partners, other donors and within the Agency itself;
- continue to pursue opportunities for harmonization of procedures, issues and mechanisms;
- continue to pursue regional cooperation activities; and
- continue to pursue new types of partnerships, including delegated cooperation.

4.3.2 Appropriate Sectoral and Thematic Focus

In order to achieve greater impact and to use its scarce resources more strategically, CIDA is reducing the number of sectors in which it works. Country programs identify two or three priorities, based on several factors: the country's own priorities; CIDA's comparative advantage; consultations both in Canada and within the recipient country; and discussions with recipient governments.

⁴⁶ This project provides technical support to six sector roundtables established by the Government of Honduras.

⁴⁷ Two or more agencies agree that a lead agency will manage a development program or project on behalf of the group.



CIDA is continuing to implement the Social Development Action Plan, approved in 2002, focussing on basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection. All programs in the Agency have been increasing investments in social development since 2000 (see Chart 12). Investments in agriculture and rural development have increased, particularly in Africa, where planned increases of about \$150 million will include investments in food security and agricultural production, natural resource management, research and governance in the sector across the continent.

A significant proportion of investments in agriculture also support economic growth for the poor. CIDA is continuing with its support to microenterprise, both urban and rural, especially for poor women, and on the trade front, support for trade-related technical assistance has also grown, especially in Africa and the Americas.

Over the next three years, CIDA will do the following:

- reduce the number of sectors and themes within which it works;
- implement the Social Development Priorities; and
- implement the new policies on agriculture/rural development and pro-poor private sector development.

4.3.3 Appropriate Geographic Focus

The emerging international consensus around aid effectiveness principles indicates that aid is most effective when it is targeted towards very poor countries committed to developing strong policy and institutional environments, as noted earlier. In late 2002, CIDA selected an initial group of the world's poorest countries for increased investment in a limited number of sectors.⁴⁸

In addition, CIDA is enhancing its presence in a smaller number of countries and institutions in Central and Eastern Europe, focussing on Bosnia-Herzegovina, Georgia, Russia, Serbia/Montenegro (including Kosovo), Tajikistan and Ukraine. This has been made possible in part by the 2004 "graduation" of several countries from an aid relationship with Canada.⁴⁹ Further, exit strategies will be produced for Romania and Bulgaria, which will take effect upon their EU accession, expected in 2010.

Malaysia will graduate in 2004–05 and Thailand in 2005–06, while bilateral programming will come to an end in India at the end of 2005–06. Across the board, CIDA will review its development relationships with maturing countries in order to better address their particular stage of development, using the Central European experience as a guide, and further opportunities for geographic concentration will be explored.

Over the next three years, CIDA will do as follows:

- concentrate new resources on a select group of poor countries identified as countries of concentration;
- enhance its presence in a small number of countries and institutions in Central and Eastern Europe; and
- seek new opportunities to concentrate programming through a review of its development relationships with maturing countries in conjunction with Canada's broader economic, strategic and social relationships with each country.

4.3.4 Engaged Canadians

Public support is a key element of the enabling environment for the delivery of Canada's aid program. Over the years, Canadians have consistently shown support for the aid program, while noting concern about its effectiveness, so CIDA strives to foster **an improved perception of the value, efficiency and effectiveness of ODA and OA programs**. In addition, public support would be on a more solid foundation if Canadians, in addition to their strong humanitarian desire to help others, understood more fully that their long-term security and well-being is very much linked to the security and well-being of people in developing countries (see Section 2.2).

Guided by a renewed Corporate Communications Strategy, CIDA will work to communicate these two key messages. The Agency is strengthening its efforts to get its message out to the media, Canada's primary source of information on international development, by providing

⁴⁸ Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal and Tanzania

⁴⁹ The Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia

them with timely information and enhancing their capacity to cover development issues through programs like the Journalism and Development Initiative.⁵⁰ The Agency will develop an outreach plan to engage Ottawa's decision-makers and will continue to pursue its efforts to engage the Canadian public, and especially youth, in international development and to position international cooperation as part of core Canadian values and identity, through such programs as volunteer cooperation, youth internships, Butterfly 208⁵¹ and the Global Classroom Initiative.⁵²

CIDA will renew its *Public Engagement Strategy*, working in collaboration with strategic partners to communicate development messages and increase awareness of development issues. That includes working more closely with other government departments involved in the aid program, such as DFAC and the Department of National Defence, and others who implement various aid programs on behalf of CIDA.

Over the next three years, CIDA will as follows:

- enhance efforts to get its message out to the media;
- develop an outreach plan to engage decision-makers;
- renew its public engagement strategy and continue to engage Canadians, especially youth;
- position international development as a core part of Canadian values and identity; and
- continue to hold public consultations and make planning and policy documents available to the public.

4.3.5 Institutional Strengthening of CIDA's Partners

Multilateralism is a cornerstone to Canadian international policy. CIDA delivers about 40% of its official development assistance and most of its humanitarian assistance programming through multilateral organizations. The Agency directs its efforts to the development arms of the World Bank, IMF, regional development banks and the UN development and humanitarian organizations. CIDA manages the institutional relationships with more than 25 key institutions through substantial core funding and membership on governing and advisory boards.

CIDA will help its multilateral partners to program in key areas, such as disaster management and HIV/AIDS in the Caribbean or gender equality in the Organization of American States. The Agency will also contribute to the momentum in important areas by participating in international meetings of states who are parties to agreements such as the Landmines Treaty or the Convention on Desertification to assess progress and plan for the future.

CIDA will also continue to help its non-government partner institutions to enhance their capacity and effectiveness. This includes working with NGOs in Canada and developing countries to develop a better understanding of important operational systems and approaches, such as the use of results-based management, integration of gender-equality analysis and results, environmental considerations, new reporting or contracting processes, or evaluation methodologies.

⁵⁰ This program supports journalists who wish to investigate and write/broadcast items on development issues.

⁵¹ This is an art and writing contest on selected development issues, and first prize-winners visit development projects.

⁵² This project supports the production of teaching materials on development issues for use in the classroom.

Box 22: A Commitment to Multilateralism: Supporting Greater Effectiveness and Accountability in our Multilateral Partners

As a member country of the UN system, CIDA supported the formulation of the MDGs and will further them through its development programming. CIDA is also working to strengthen UN and Commonwealth governance structures and is encouraging further institutional capacity in results-based management and evaluation in the World Bank and the regional development banks. The multilateral system is committed to furthering the MDGs and is in a position to track progress towards them across countries. In addition, CIDA supports evaluations, audits, performance assessment and monitoring, such as the MOPAN (Multilateral Organizations Performance Assessment Network) pilot, which looked at the World Bank, WHO, UNICEF and regional development banks' health programming in nine countries. These reviews are yielding important lessons that can be applied in those institutions. In 2004, CIDA will support a multidonor review of the WFP and the International Fund for Agricultural Development's institutional effectiveness and on-the-ground development results. Finally, CIDA will also support internal reviews of key partners, such as la Francophonie, which is undergoing a major review of its vision, mandate and purpose through the development of a strategic framework.

In managing key institutional relationships on behalf of Canada, CIDA will continue to advocate for cost-effective results through its membership on governing boards in organizations like the WFP and UNICEF (see Box 22: *A Commitment to Multilateralism: Supporting Greater Effectiveness and Accountability in Our Multilateral Partners*). The Agency will also participate in initiatives to improve donor practices, such as the Good Humanitarian Donorship exercise that will enhance efficiency and effectiveness of delivery of humanitarian assistance on the ground.

Over the next three years, CIDA will do the following:

- build partner capacity in key areas such as results-based management and integration of gender equality;
- help multilateral partners to program in major sectors such as HIV/AIDS;
- contribute to the international momentum on landmines, as well as desertification, by participating in international meetings to plan and monitor progress; and
- advocate for cost-effective results on governing boards and participate in initiatives to improve donor practices.

4.4 A Summary of Management Results

Management approaches and frameworks — people management, knowledge and information management and technology, strategic planning and resource allocation, and tools, processes and support activities for management — are the supporting foundation for the Agency's enabling strategies and for the achievement of its strategic outcomes. They play a critical role in enabling CIDA to implement its policy statement on strengthening aid effectiveness in a rapidly changing world. They also provide CIDA with the means for implementing the biggest sustained increase in the aid budget in over a decade.

In this Report on Plans and Priorities, we will be featuring **three** key Management Results to which we will be directing our energies over the next three years: people management, knowledge and information management, and strategic planning and resource allocation. For a list of the remaining management results, please see Annex 2.

4.4.1 People Management

The Agency continues to deliver on and consolidate *CIDA's Strategy for Managing its People 2001–2004*. This strategy provides the Agency with a vision and approach to support staff and managers in effective people management to ensure that we have the best workforce to deliver the development program. We will continue to reflect public service-wide objectives: resourcing for a renewed, sustained and representative workforce; development and training for a highly qualified-workforce; retention increased through workforce well-being; and enhanced field presence where necessary.

CIDA is facing some key challenges in the next few years with respect to departures through workforce retirements. In addition, the marked increase in the aid budget, at a time when major changes in managing the aid program are also under way, is putting major demands on staff in terms of time, energy and the need for new skills and knowledge. CIDA's branches are now updating their human-resource plans to reflect their changing vision, programming directions and related human-resource needs.

A number of corporate initiatives are under way, including a renewed focus on the leadership and management potential of CIDA's staff. In 2003 an Agency Executive (EX) Competency profile was introduced, key components of which, related to stewardship, were included in the performance contract agreements for the 2003–2004 performance year. This responds to issues that surfaced in the Integrated Modern Management Capacity Check (completed in 2003), in addition to results from the Public Service Employee Survey which placed importance on management and leadership functions. Emphasis is also being placed on training and development of staff, including the introduction this year of the continuous learning campus as well as CIDA's commitment to introducing Learning Plans for all staff who request them in 2004.

Finally, new skills are required of Agency staff, particularly those working in the field, with the advent of new programming approaches. There is a need to strengthen CIDA's presence in the field in keeping with its commitment in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*. This is key to supporting greater local ownership and management of the development process. The Agency is examining ways to enhance its capacity in the field to increase country knowledge, and to more effectively participate in policy discussions and aid coordination activities, manage risks and report on results. CIDA is now reviewing the skills, administrative and cost requirements of its field offices in light of these changes.

4.4.2 Knowledge and Information Management and Technology

The Agency will continue to implement its *Knowledge Management Action Plan (2002–2005)*. Some of the activities will include integration of knowledge management into the Agency's management accountability framework; ongoing development of systems and tools for knowledge management and sharing; sharing of best practices and lessons learned through *workshops, knowledge fairs and other learning opportunities; and strengthening of internal networks of practice and expertise.*

CIDA's goal is to ensure that its Information Management and Information Technology (IM/IT) approaches and systems support the achievement of Agency priorities, effective interaction with partners and public information needs. Several government-wide initiatives are guiding this process, including the Management of Government Information Policy, the *Government On-Line (GOL)* initiative and *Service Improvement Initiative*. CIDA will be updating its IM/IT strategy and will be developing an information management policy and accountability framework strategy and action plan, and information management guidelines and standards.

4.4.3 Strategic Planning and Resource Allocation: The Costed Workplan

The Agency is in the process of refining and implementing a costed workplan process that will strengthen linkages between planning, resourcing, monitoring, reporting and results. This process was used for the first time in 2003 and is now an annual exercise that captures lessons learned which inform future costed workplan processes. It allows the Agency to develop integrated and effective business plans at the Branch and corporate levels; more easily evaluate and cost program results; more clearly explain how programs are implementing the priorities of both CIDA and the government; and better support the allocation and monitoring of the operational budget. This Report on Plans and Priorities draws heavily on the information contained in those work plans.

CIDA is continuing to develop tools to better manage and link operating expenditures to aid, such as the costed workplan, in order to facilitate ongoing allocation and reallocation of resources.

This is in line with CIDA's commitment to the principles of integrated modern management, management accountability, and aid effectiveness. It is unfolding in an environment of continued internal transformation and ongoing refinement of working tools like the frameworks guiding performance measurement, country development programming and results-based management. It is also playing an important role in contributing to the alignment of all of these systems, processes and tools in support of developing-country priorities.

4.5 Managing Risk

Risk refers to the uncertainty that surrounds future events and outcomes. International development is an inherently risky area of work — not only in terms of the need for CIDA to work in dangerous situations around the world (such as conflict zones, areas affected by humanitarian and natural disasters, political and economic instability and extreme human deprivation) — but also because development at both the local and national levels is complex and involves many uncertainties. Entering into new types of partnerships or new programming approaches, such as budgetary support, carries a special risk in volatile environments.

CIDA is taking a more systematic approach to its traditional efforts in risk management. The Agency is working on a new Integrated Risk Management Framework which will help address risk at five levels:

1. Internationally, risks such as health, financial, security, or environmental problems are mitigated by working in partnership with other donors on initiatives such as the GFATM, programming in Afghanistan and Iraq, and the World Summit on Sustainable Development;
2. At the country level, risks such as social or political instability, corruption, national debt, or poverty are mitigated by conducting a Country Program Risk Assessment to identify, assess, and integrate vulnerabilities;
3. At the institutional level (multilateral or national), risks such as financial management are mitigated through measures like financial assessments of CIDA's partner organizations;
4. At the project level, all activities have a risk strategy that is adjusted as necessary as part of the Annual Project Performance Reports.
5. At the Agency level, risks in legal, human-resource, and technology-related areas are mitigated through the implementation of policies such as Integrated Modern Management (IMM) and tools such as the RMAF and the Risk-Based Audit Framework (RBAF).

Risk-mitigation strategies for the types of jointly-funded, shared programming in which CIDA is increasingly engaged (for example, pooled funding or direct budget support) include all of the elements above plus some elements specifically related to shared accountability. For example, financial risk can be reduced by pooling funds at the outset and/or phasing the project with assessments at each stage, as well as having clear written agreements such as Memoranda of Understanding (MOUs) and codes of conduct that specify how funding is triggered.

CIDA also may use pre-implementation audits to ensure that due diligence is exercised and to demonstrate the soundness of the decisions taken prior to funding disbursements. For non-financial risk, the programs must be based on transparent partnerships between all of the participants, including, for example, sharing common assessments of critical assumptions and key risk factors; clear articulation of the roles of each partner based on relative capacity; joint review, evaluation, audit, and monitoring; and integration of adjustments to risk strategies in annual project and program performance reports.

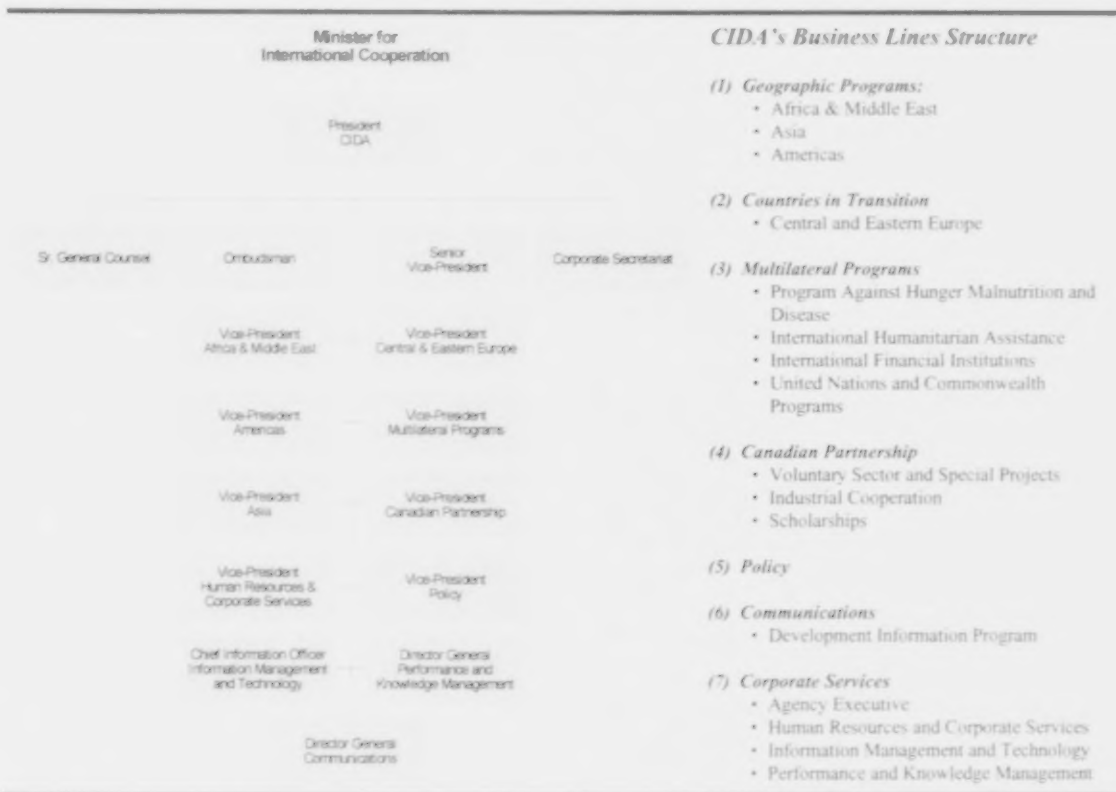
5.0 Organization

CIDA's Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF)⁵³ documents the logic of its ODA and OA programming, describes the arrangements for program monitoring and evaluation, and outlines the basis on which the Agency reports, namely Strategic Outcomes, or KARs. These relate to CIDA's international work, reflected in development results, and internal functioning, reflected in enabling strategies and management tools.

5.1 Strategic Outcomes and Business Lines

CIDA has seven business lines and 12 branches. An organization chart outlining the Agency's business-channel structure and accountability is presented in Chart 13. In accordance with CIDA's Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), all resources are allocated by business line and accountability is at the Vice-President's level for each line.

Chart 13: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure



⁵³ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida/_ind.nsf/vLUallDocByIDEn:AAEBB93A31C1EB2B85256C54006C627D?OpenDocument

The seven business lines are as follows:

Geographic Programs — Three Geographic Branches, responsible for country-to-country programs in Africa and the Middle East, Asia, and the Americas respectively, enable the Government of Canada to plan and execute international cooperation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

Countries in Transition — Canada's Countries in Transition Program is delivered through the Central and Eastern Europe Branch. The Program supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central, South and Eastern Europe, the Southern Caucasus and Central Asia, by building mutually beneficial partnerships.

Multilateral Programs — Multilateral Programs Branch (MPB) is responsible for managing Canada's global development programs through substantial core contributions to and high-level participation in multilateral development institutions. It also undertakes targeted programming through multilateral organizations, and international and local non-governmental organizations in CIDA's priority areas, including health and nutrition, agriculture, peacebuilding and mine action. The Branch is also responsible for managing the international humanitarian assistance program.

Canadian Partnership — The Canadian Partnership Program manages a responsive program which is aligned with CIDA's mandate and strategic objectives, through cost-sharing partnerships with civil-society and private-sector organizations in Canada and developing countries. CPB provides multi-year funding on the basis of merit to Canadian and international NGOs and volunteer-sending organizations. These are referred to as Program NGOs. CPB also provides project funding through competitive mechanisms within the context of either time-bound or open-ended competitions. In addition, CPB manages CIDA's national network of Regional and Satellite Offices, a consultations unit for discussing new policy directions with partners and the Canadian public, a conference secretariat to support the participation of developing-country delegates at international conferences, internships and exchanges for Canadian youth, and public engagement initiatives to engage Canadians in international development.

Policy — Policy Branch leads policy research, analysis and development to support and guide the Agency's plans and priorities and Canada's broader international assistance objectives and commitments. Policy Branch sets the strategic vision and priorities for the Agency and leads the transformation into a knowledge-based and more effective international cooperation Agency. This policy role also includes positioning CIDA on the international cooperation agenda and on the Canadian government policy agenda and representing CIDA in related fora. The Branch takes the lead in managing Canada's IAE and maintaining coherence among corporate policy documents, including aligning them with broader international priorities and commitments.

Communications — Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Cooperation and of the Agency as a whole. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

Corporate Services — The objective of Corporate Services is to ensure that the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive (the President's Office, the Senior Vice-President's Office, the Corporate Secretariat and Legal Services) and the Human Resources and Corporate Services, Performance and Knowledge Management, and Information Management and Technology Branches.

5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation

CIDA is developing a strategic allocation process linked to its strategic outcomes. The table below demonstrates a map of the Agency's programming and operating budgets to its strategic outcomes. Work being undertaken in the program branches has been mapped to the development results and the management results.

Table 5: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Issuance Basis)
(Fiscal Year 2004-05) ⁽¹⁾

(millions of dollars)	Strategic Outcomes: Development Results				Total Development Results	Operational Budget	Total	FTE
	Economic Well-being	Social Development	Environmental Sustainability (2)	Governance				
Geographic Programs	439.9	514.6	88.8	319.1	1,362.5	78.8	1,445.5	639
Multilateral Programs	201.9	499.2	71.2	32.0	804.3	8.9	814.3	83
Canadian Partnership	141.7	115.9	15.3	48.6	321.5	17.9	339.3	150
Policy Communications	13.9	1.2	0.3	0.9	16.2	25.0	41.6	224
Corporate Services (3)						92.2	86.5	403
Total	797.3	1,130.9	175.6	400.6	2,504.4	222.8	2,727.2	1,499

1. Table 5 is based on information found in Table 6 (International Assistance Envelope Breakdown).

2. Including Canada Climate Change Development Fund

3. Includes Human Resources and Corporate Services Branch, Information Management and Technology Branch (IMTB), Performance and Knowledge Management Branch, Minister's Office, Corporate Secretariat, Legal Services, President's Office, and Senior Vice-President Office.

6.0 Departmental Planned Spending

International Assistance Envelope

The IAE was introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA⁵⁴ and OA initiatives. ODA accounts for 96% of the Envelope. The remaining 4% is OA⁵⁵ to the countries of Central and Eastern Europe.

CIDA's departmental planned spending accounts for about 84.2% of the IAE. The rest is administered by the following departments:

- the **Department of Finance**, for the International Development Association, for the World Bank Group and for the Poverty Reduction and Growth Facility, previously known as the Enhanced Structural Adjustment Facility (ESAF), a facility within the IMF;
- **Department of Foreign Affairs Canada (DFAC)** for the overseas administrative functions relating to international assistance; certain grants and contributions to cover payments to international organizations; the Canadian Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan to enable citizens of other Commonwealth countries (46 of which are developing countries) to study in Canada; and for the International Development Research Centre (IDRC), an arms-length corporation which reports to the Minister of Foreign Affairs; and
- a number of **other departments** administer a small portion of the IAE, i.e., Public Works and Government Services Canada (PWGSC), Health Canada, Canadian Heritage and the Department of National Defence.

Table 6: *International Assistance Envelope Breakdown* presents a breakdown of the total spending. Information on IFI expenditures is provided on an issuance basis; that is, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued, rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions. Chart 14 shows the distribution by channel of delivery.

⁵⁴ ODA is defined by the DAC-OECD as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: (a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and (b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%."

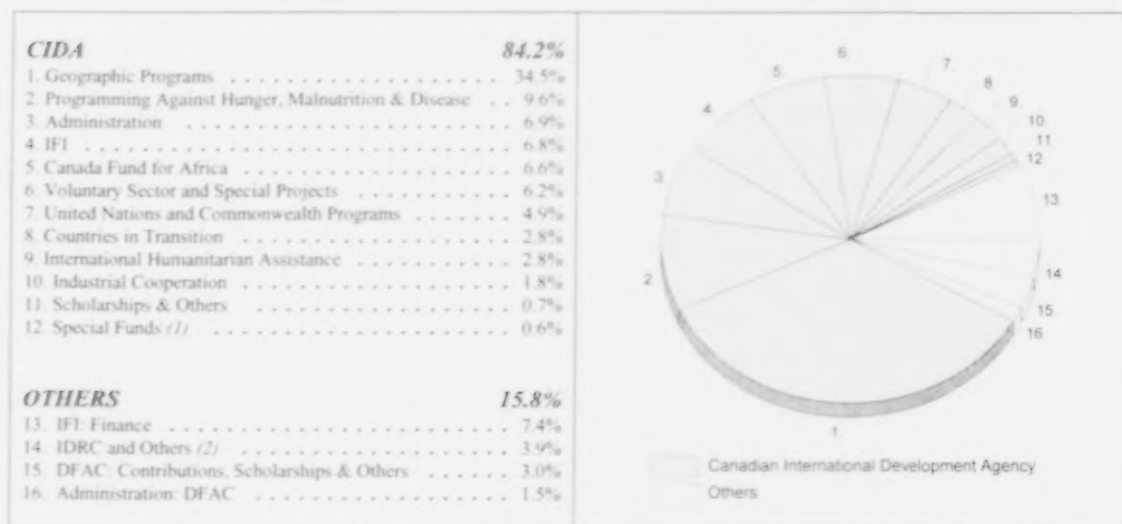
⁵⁵ OA is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g., most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

Table 6: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis)⁽¹⁾

(thousands of dollars)	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
INTERNATIONAL ASSISTANCE ENVELOPE	2,818,797	3,193,749
Plus: Repayment of previous years' loans	33,823	21,713
Others - Administration (1)	2,811	1,121
Others - Aid (2)	62,441	20,687
Gross International Assistance Envelope	2,917,872	3,237,270
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY AID PROGRAM		
Geographic Programs	1,186,684	1,115,849
Canada Fund For Africa	198,294	212,350
Countries in Transition - Official Development Assistance Program (3)	0	50,000
Canadian Partnership		
- Voluntary Sector and Special Projects	188,755	201,413
- Industrial Co-operation	56,517	58,635
- Scholarships	7,942	8,005
Multilateral Programs		
- Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease (4)	204,829	311,499
- International Humanitarian Assistance (4)	71,199	91,160
- International Financial Institutions (IFI) (4)	114,631	221,140
- United Nations and Commonwealth Programs (4)	20,515	156,905
Policy		
- Development Assistance	8,698	11,988
Communications		
- Development Information Program	4,126	4,165
Special Funds		
- International Climate Change strategy	28,484	10,535
- Algeria (5)	18,000	4,200
- Youth Initiative	5,952	5,952
- Others (6)	18,005	0
ADMINISTRATION		
- CIDA Operating (7)	204,569	212,742
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	2,337,200	2,676,538
OFFICIAL ASSISTANCE		
- Countries in Transition - Official Assistance Program (3)	97,640	40,582
- Countries in Transition - Administration	10,267	10,076
CIDA Official Assistance (OA)	107,907	50,658
Total CIDA (ODA and OA)	2,445,107	2,727,196
OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES AID PROGRAM		
Dept. of Finance - (International Development Association)	230,134	230,134
Poverty Reduction and Growth Facility (PRGF) (4)	0	8,200
International Development Research Centre (IDRC)	92,500	113,463
Health Canada - (for Pan-American Health Organization)	6,500	6,500
Department of National Defence - (Canadian Landmines Fund)	0	3,000
DFAC (Grants and Contributions)		
- Assessed Contributions	68,006	66,342
- Voluntary Contributions	8,028	9,065
- Scholarships	8,288	8,288
- Canadian Landmines Fund	0	8,380
- International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)	4,859	4,859
Public Works and Government Services Canada	2,100	2,100
Canadian Heritage	175	175
ADMINISTRATION		
- DFAC (for services rendered in the field)	52,175	49,568
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	472,765	510,074
Total	2,917,872	3,237,270

1. In 2004-05, includes the non-IAE allocations for the administration of the following items: Youth Employment Initiative, \$419,000; and Canadian Climate Change Development Fund, \$702,000
2. For 2004-05, see the non IAE aid fund allocations described under Special funds.
3. In 2003-2004, *Countries in Transition — Official Development Assistance Program* was included in *Countries in Transition — Official Assistance Program*.
4. In 2003-04, the budget in these items was reduced by \$215 million, reflecting payments and issuance of notes in 2002-03 for Canada's calendar year 2003 international obligations to select multilateral organizations and institutions.
5. These funds are for a potable water supply project in Algeria.
6. Includes the Balkans Program (including Kosovo); the International Labour Organization; the Red Cross; and Voluntary Initiatives
7. In 2004-05, includes \$4,141,000 for administration of the Canada Fund for Africa

Chart 14: 2004-05 International Assistance Envelope by Channel of Delivery



(1) Includes International Climate Change Strategy, Algeria, and Youth Initiative

(2) Includes contributions to Health Canada, PWGSC, Canadian Heritage, and Department of National Defence

7.0 Continuous Improvement in the Effectiveness of Programs and in Management Practices

Consistent with the principles of Integrated Modern Management, and as part of CIDA's overall performance management and reporting approach, the Agency has three distinct but complementary functions which allow it to track development effectiveness and the soundness of management practices: performance measurement; evaluation; and internal audit. Performance measurement refers to those evaluation and monitoring exercises undertaken by line managers largely in the program branches. Performance and Knowledge Management Branch (PKMB) is responsible for Agency-level evaluations and internal audits, and for providing guidance to the Agency in the implementation of RBM. These internal Agency functions are supplemented by periodic independent reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada, and DAC-OECD. Canada's ODA program will undergo its next peer review by DAC in 2006.

In 2004–2005, the focus of the Agency in tracking the effectiveness and continuous improvement of its development programs will continue to be on accountability, risk management, institutional learning, aligning and tracking progress towards results and the soundness of management practices. In 2001, CIDA began an Agency-wide knowledge management initiative whose role was also to strengthen institutional learning across programs and functions to improve the effectiveness of programs. As a complement to the ongoing role of the former Performance Review Branch (PRB) to strengthen Agency learning, the Knowledge Management Initiative joined PRB in April 2004, forming the Performance and Knowledge Management Branch. The four elements of sound performance management (performance measurement, audit, evaluation and knowledge management) are key to supporting the Agency's overall approach to program management which is RBM.

7.1 Performance Measurement Strategy

Performance measurement, which is the responsibility of line managers, is a vital component of CIDA's RBM approach. This kind of measurement focusses on the tracking of financial and non-financial resources, risks and progress towards intended results. Most initiatives, whether at the corporate, program or project/institutional level are subject to some form of monitoring.

CIDA began focussing its RBM activities at the program level in 2002, and this will continue in 2004–2005, with the development and implementation of performance measurement frameworks (PMFs) for all major country and regional programs. These PMFs facilitate the tracking, collection and aggregation of information that monitors progress towards program results as well as the contribution to broader Agency results and the MDGs. The issues and results to be included in the program-level PMFs are consistent with the core issues to be covered in evaluations. CIDA has also developed PMFs for Knowledge Management and for Gender Equality; the latter will be tested in the Agency and revised in 2004.

7.2 Evaluation Strategy

Complementary to Performance Measurement initiatives conducted by individual branches, PKMB undertakes a number of corporate and program level evaluations independent of line management. Through evaluations we learn about results and benefits that are being achieved by programs, their contribution to the Agency's overall goals and objectives, as well as their value for investment relative to their success. Evaluations measure the following:

- **Development Results** — the extent to which the programs are achieving stated objectives and intended results; contribution of these results to Agency goals; the ongoing relevance of the program's results to the needs of intended beneficiaries; the sustainability, or potential for sustainability, of the benefits; and the relationship between results and program costs;
- **Enabling Results** — the level of policy engagement/dialogue and influence; the impact of approaches/delivery mechanisms used; the complementarity between directed and responsive programming; the level of ownership and commitment of the developing country to the goals of the program; the nature of the partnerships between the developing country and external funding agencies; and the degree of coordination among external funding agencies and with the developing country; and
- **Management Results** — the degree of policy and program coherence; the linkage between initiatives/projects and program themes; the effectiveness and efficiency of resource utilization; the impact of new directions on responsible spending; risk management and frameworks which support the achievement of CIDA's mandates; the soundness of management practices.

7.3 Internal Audit Strategy

Internal auditing assures the soundness of CIDA's risk management, management practices and controls. In the context of **Integrated Modern Management**, the internal audit function is focused on influencing the quality of financial and non-financial performance information to improve the Agency's risk-management processes and systems.

In the past two years, using a risk-based approach, Internal Audit at CIDA has moved away from project audits to country and program audits. Over the coming years, internal audit may undertake pre-implementation audits as new programming approaches and new program initiatives are being developed and implemented. Given the inherent risks associated with these initiatives, including the replacement of controls traditionally exercised by CIDA, internal audits provide assurance that the necessary due diligence is being exercised and where needed, adjustments made prior to CIDA's disbursements. Faithful to the spirit and principles of effective development, in the next three years, CIDA will initiate a number of joint donor audits, as well as joint audits with other government departments.

CIDA has chosen to focus its audit activities at the country or program level because this approach is reflective of international trends; consistent with the way CIDA's branches plan their activities; and more adaptive to a hybrid or matrix approach which allows for a focus on high-risk programming priorities and high-risk funding mechanisms. In addition, the country/program-based approach supports a shift towards a more integrated, program-oriented approach and makes possible complementary sequencing of internal audits and evaluations.

7.4 Current and Planned Activities

CIDA successfully completed the activities outlined in last year's Report on Plans and Priorities, including four country program evaluations (Haiti, Hungary, South Africa and the Philippines), one institutional evaluation (Développement et Paix) and the review of the Network Support Pilot Project. Evaluations are done in partnership with developing countries, as well as with CIDA's development partners.

In the corporate RMAF, released in 2002, CIDA committed to complete approximately four program-level evaluations and two institutional evaluations per year for the period 2003–2006. For 2003–2004, CIDA will complete and release **four geographic program-level evaluations** (Regional Caribbean Program, Brazil, Philippines, the Balkans [focussing on local initiatives]), and the Canadian College Partnership Program and **two joint institutional evaluations** — the International Fund for Agricultural Development and the International Trade Centres. An institutional Assessment of the University for Peace will also be completed. The Agency will continue to participate in multi-donor evaluation initiatives like the Comprehensive Development Framework Review led by the World Bank and the evaluation of Basic Education funding in four countries. The current workplan builds on lessons learned from previous years and aligns future initiatives to the principles of strengthening aid effectiveness. In this context, there continues to be a shift from a culture of focussing only on oversight to one that includes learning as well; of sharing results with colleagues as well as with partners in the development cooperation community; and of improving management practices.

In addition, **a number of country program and institutional audits** will have been completed in 2003–2004, including Russia, Vietnam and Humanitarian Assistance. A number of audits of internal functions will be completed in the coming years, such as CIDA's funding mechanisms, Government On-Line, and CIDA's external reporting practices. In these exercises, the internal audit function also supports management through the development of an integrated risk-management strategy. These audits reflect CIDA's strategic directions and plans as articulated in CIDA's business plan (Sustainable Development Strategy) and its KARs.

7.5 Results-based Management

In line with the evolving elements of RBM practices in international cooperation, CIDA will be focusing on a more strategic and harmonized approach to RBM implementation in the next few years. The key drivers for this approach include greater importance accorded to results, especially for outcomes and impact-level results, as the basis for designing and implementing country/regional/institutional programming frameworks; effective program alignment with Poverty Reduction Strategy Papers and National Development Plans and the MDGs on one hand, and CIDA's policies and priorities on the other hand; and better integration of risk management with RBM.

Securing strong management commitment to managing for results, including the systematic use of RBM tools in country/regional/institutional performance measurement frameworks, will continue to shape the RBM Unit's priority-setting agenda. To this end, CIDA will continue developing and refining RBM tools by mainstreaming RBM principles at the country-program level through a Program Management Framework; establishing an enhanced results-oriented approach for program and project monitoring and work planning; developing a conceptual results framework and companion guide. In 2004–2005, the Agency will also continue to ensure that the results from its audit, evaluation and RBM work are fed into the development and management of future programming strategies. In the next year, PKMB will complete and release two "lessons learned" papers — one on programming in gender equality and locally administered funds, and the other on program-based approaches. These papers will also be shared with our development partners.

7.6 Knowledge Management

The challenge for knowledge management is to make a fundamental change in the organization's culture so that individuals, teams and branches have the flexibility to seek advice and share their experience inside and outside the Agency. A performance management framework has been developed for knowledge management and a formal evaluation of the Knowledge Management Initiative is planned for the first quarter of 2005.

The Initiative focuses on four broad result areas: (1) ensuring that supervisors and managers understand and promote the Initiative; (2) strengthening human resources practices to more effectively support and reward employees who share knowledge; (3) innovation and integration of methods, tools and techniques that help staff better share knowledge; (4) sound management of the Knowledge Management Secretariat through demonstration and application of good practices for knowledge sharing, teamwork, open communication and learning. Current Agency-wide pilots include the Knowledge Networks, the Mission Directory, the Knowledge Transfer Learning Package and the Pilot Country Project. These initiatives support the Agency as it changes and provide a source of advice and services to work units, divisions and branches which are grappling with the issue of knowledge transfer within and among teams.

Annex I — Financial Information

Table 7: Financial Planned Spending ⁽³⁾

(millions of dollars)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
Geographic Programs	1,088.9	1,402.3
Multilateral Programs	866.0	728.4
Canadian Partnership	297.9	279.2
Countries in Transition	113.6	111.8
Communications	13.4	12.6
Policy	26.6	28.5
Corporate Services	93.7	92.2
Budgetary Main Estimates (1)	2,500.1	2,655.0
Non-budgetary – Multilateral Programs (IFI)	10.2	6.9
Total Main Estimates	2,510.3	2,661.9
Adjustments	0.0	100.0
Net Planned Spending	2,510.3	2,761.9
Plus: Cost of services received without charge	20.6	22.4
Net cost of Program	2,530.9	2,784.3
Full Time Equivalents (FTE) (2)	1,517	1,499

1. For 2004-05 only
2. For the fiscal year 2004-05, the 1,499 FTEs are distributed as follows: Geographic Programs 556, Multilateral Programs 83, Canadian Partnership 150, Countries in Transition 83, Policy 131, Communications 93, and Corporate Services 403.
3. Discrepancies between Table 6 and Tables 7-10 are due to different reporting on IFI expenditures. In Table 6, all data are based on the year the notes were issued, whereas in Tables 7-10, all data are based on the year in which the notes were cashed by the recipient institutions. For details, see Table 12.

Table 8: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Geographic Programs	Countries in Transition	Multilateral Programs	Canadian Partnership	Communications	Policy	Planned Spending 2004-05
Grants							
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	2,000	0	158,127	0	0	0	160,127
International Humanitarian Assistance	13,500	2,000	91,060	0	0	0	106,560
Development Assistance to International Development Institutions - International Financial Institutions	345,600	4,000	155,065	600	0	11,488	516,753
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	99,772	0	0	99,772
Scholarships	0	0	0	8,005	0	0	8,005
	361,100	6,000	404,252	108,377	0	11,488	891,217
Contributions							
Geographic Programs	971,299	0	0	0	0	0	971,299
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	0	0	153,372	0	0	0	153,372
International Humanitarian Assistance	0	0	100	0	0	0	100
Development Assistance to International Development Institutions - International Financial Institutions	0	0	29,480	0	0	11,035	40,515
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	107,593	0	0	107,593
Industrial Cooperation	0	0	0	58,035	0	0	58,035
Countries in Transition	0	84,582	0	0	0	0	84,582
Development Information Program	0	0	0	0	4,165	0	4,165
	971,299	84,582	182,952	165,628	4,165	11,035	1,419,661
Other Transfer Payments							
International Financial Institutions - (notes encashment)	0	0	221,285	0	0	0	221,285
	0	0	221,285	0	0	0	221,285
Total	1,332,399	90,582	808,489	274,005	4,165	22,523	2,532,163

Grants, Contributions and Other Transfer Payments

CIDA grants, contributions and other transfer payments of \$2,532 million, including non-budgetary expenditures, account for 92.8% of CIDA's program expenditures. Further information is given below.

Table 9: Details of Transfer Payments

(in dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
GRANTS			
<i>Countries in Transition</i>			
Development assistance to international-development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	11,495,000	4,000,000	4,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals	6,517,772	2,000,000	2,000,000
<i>Geographic Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	269,154,432	345,600,000	345,600,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries	2,700,000	2,000,000	2,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs projects, activities and appeals	15,450,000	13,500,000	13,500,000
<i>Multilateral Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	136,959,484	155,065,000	155,065,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; the IDRC; developing countries, their institutions, their organizations and their agencies in such countries for the benefit of recipients in developing countries	181,863,109	158,127,000	158,127,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities and appeals	155,208,998	115,775,000	91,060,000

Table 9: Details of Transfer Payments (cont'd)

(in dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
<i>Canadian Partnership</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	875,000	600,000	600,000
Grants to Canadian, international, regional and developing country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities	29,185,003	99,772,000	99,772,000
Development assistance as education and training for individuals	8,247,221	8,005,000	8,005,000
<i>Policy</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	2,234,744	11,488,000	11,488,000
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities	3,009,360	0	0
Total Grants	822,900,123	915,932,000	891,217,000
CONTRIBUTIONS			
<i>Geographic Programs</i>			
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to all levels of developing-country and territory governments, including their institutions, organizations and agencies, and contributions to Canadian, other donor country, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their institutions, organizations and agencies, and to private-sector firms in support of regional and country-specific development-assistance projects, programs and activities, and to persons capable of delivering aid activities or actively engaged in development issues	733,937,674	972,435,000	971,299,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	161,178	0	0

Table 9: Details of Transfer Payments (cont'd)

(in dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
<i>Countries in Transition</i>			
Contributions for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	85,120,688	95,676,000	84,582,000
<i>Multilateral Programs</i>			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	1,517,593	165,000	11,580,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development, research and nutrition institutions; Canadian, international and local NGOs; Canadian individuals and private-sector firms, the IDRC; developing countries, their institutions, organizations, agencies and persons in such countries for the benefit of recipients in developing countries	126,975,790	67,769,000	153,372,000
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,162,372	1,200,000	17,900,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their institutions, organizations and agencies and persons in such countries, and to international institutions, and Canadian and international NGOs for operations, programs, projects, activities, and appeals	4,724,120	100,000	100,000
Incentives to Canadian, international and developing-country private-sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	750,000	0	0
<i>Canadian Partnership</i>			
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development-education programs and to international NGOs in support of development assistance programs, projects and activities	189,426,624	95,908,000	107,593,000
Incentives to Canadian, international and developing-country private-sector firms, investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial cooperation programs, projects and activities	54,546,823	57,060,000	58,035,000
<i>Communications</i>			
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor country governments and institutions, organizations and agencies, and persons in support of the development-information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	3,902,100	4,633,000	4,165,000

Table 9: Details of Transfer Payments (cont'd)

(in dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
<i>Policy</i>			
Development assistance to international-development institutions and organizations for operations, programs and projects, and to international financial institutions	1,500,200	0	11,035,000
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their institutions, organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their institutions, organizations and agencies in support of development cooperation and development-education programs and to international NGOs in support of development-assistance programs, projects and activities	3,616,715	0	0
Total Contributions	1,207,341,877	1,294,946,000	1,419,661,000
OTHER TRANSFER PAYMENTS ⁽¹⁾			
<i>Multilateral Programs</i>			
(S) Encashment of notes issued to the development-assistance funds of the IFIs in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i>	248,540,000	221,285,000	221,285,000
Total Other Transfer Payments	248,540,000	221,285,000	221,285,000
Total	2,278,782,000	2,432,163,000	2,532,163,000

1. Other Transfer Payments exclude non-budgetary expenditures of \$9.5 million for 2003-2004 and \$6.9 million for 2004-2005.
2. Main estimates figures are based on data available in October 2003, and planned spending figures are based on data available in March 2004.

Table 10: Net Cost of Program for the Estimates Year

The total CIDA program costs, including \$22,338 million for services provided without charge by other departments, are shown in the table below.

(thousands of dollars)	Main Estimates 2004-05 (2)	Planned Spending 2004-05 (2)
Geographic Programs	1,305,328	1,204,192
Canada Fund For Africa	116,464	216,464
Multilateral Programs	735,361	824,364
Canadian Partnership Countries in Transition	260,244	272,904
Communications	111,752	100,658
Policy	12,638	12,170
Corporate Services	28,525	39,560
	91,600	91,600
Sub-total	2,661,912	2,761,912
Services provided without charge by other departments		
Operating Expenditures:		
– Accommodation – Public Works and Government Services Canada	8,837	8,837
– Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs – Treasury Board Secretariat	8,357	8,357
– Legal services – Department of Justice	528	528
– Employee compensation payment – Human Resources Development Canada	116	116
	<u>17,838</u>	<u>17,838</u>
Aid Expenditures:		
– Imputed interest on advance payments – Department of Finance (1)	4,500	4,500
	<u>22,338</u>	<u>22,338</u>
Total estimated program cost	2,684,250	2,784,250

1. This covers the imputed interest on advance payments. CIDA has been exempted from the Treasury Board policy on advance payments for grants and contributions. However, the additional interest charges incurred by the federal government as a result are considered to be an imputed ODA program expenditure.
2. Main estimates figures are based on data available in October 2003, and planned spending figures are based on data available in March 2004.

Table 11: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

(millions of dollars)	Forecast Spending 2003-04	Main Estimates 2004-05 (1)	Planned Spending 2004-05 (1)
Payments to International Financial Institutions			
– Capital Subscriptions (L35) – African Development Bank	4.44	3.87	3.87

1. Main estimates figures are based on data available in October 2003, and planned spending figures are based on data available in March 2004.

Backgrounder on Accounting Change to IFI

Starting in 1998-99, the Government initiated a change in how it accounts for its payments to IFIs. As a consequence, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions.

As a result of this change, information on IFI expenditures is provided on an encashment basis in Part II of the Main Estimates, whereas in Table 6 of this Report on Plans and Priorities, information is presented on the basis of planned note issuance. The table below illustrates the difference between the two accounting methods.

Table 12: Reconciliation of the International Assistance Envelope — Cash Basis to Issuance Basis

(thousands of dollars)	Issuance Basis 2004-05	Cash Basis 2004-05	Variance
Gross International Assistance Envelope	3,237,270	3,327,341	90,071
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY			
AID PROGRAM			
Geographic Programs	1,115,849	1,115,849	0
Canada Fund For Africa	212,350	212,350	0
Countries in Transition	50,000	50,000	0
Partnership Programs	268,053	268,053	0
Multilateral Programs	587,204	587,204	0
– International Financial Institutions	193,500	221,285	27,785
Policy	11,988	11,988	0
Communications	4,165	4,165	0
Special Funds	20,687	20,687	0
ADMINISTRATION	212,742	212,742	0
CIDA – Official Development Assistance (ODA)	2,676,538	2,704,323	27,785
PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE			
– Countries in Transition – Program	40,582	40,582	0
– Countries in Transition – Administration	10,076	10,076	0
CIDA Official Assistance (OA)	50,658	50,658	0
Total CIDA (ODA and OA)	2,727,196	2,754,981	27,785
OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES			
AID PROGRAM			
Department of Finance:			
– International Development Association	230,134	292,420	62,286
Other Government Departments	279,940	279,940	0
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	510,074	572,360	62,286
Total	3,237,270	3,327,341	90,071

Annex II — Additional Enabling and Management Results

Enabling Results

Appropriate Balance Between Directed and Responsive Programming

CIDA's policy on aid effectiveness involves major changes in the way the Agency works with its partner countries and partner institutions. As more and more responsibility and accountability for development results is assumed by them, CIDA's role in the design and management of initiatives becomes smaller. At the same time, however, CIDA's intention to achieve greater impact through more focussed programming often results in a greater role for the Agency in managing aid programs. The challenge is to find the right balance between the two approaches, depending on the development situation, partner capacity, programming requirements and a host of other factors.

Overall, CIDA is moving to more responsive programming that supports nationally-owned poverty-reduction strategies. The Agency is continuing to test new program-based approaches; for example, examining the health-sector support program in Bangladesh to determine whether there is sufficient capacity to move to core funding⁵⁶ or expand sector-wide approaches, or SWAPs,⁵⁷ to other sectors of the economy. The Agency will also increase the responsive approach in countries with mature economies, a good policy environment and adequate capacity, such as those in the Caribbean, where the program will increase from 45% responsive in 2003–04 to an estimated 65% by 2005–06. CIDA will also re-balance its program in Central and Eastern Europe towards more directed programming in order to achieve greater coherence and effectiveness.

With its Canadian partners, CIDA will continue to review the level of consistency between their programming and its own new directions to ensure maximum impact, while leaving room for the kind of creativity, risk taking and new learning that comes from supporting initiatives outside the established priority areas.

Management Results

Management, Processes, Approaches and Support Activities

A transparent and comprehensive planning, budgeting and reporting system is fundamental to an **improved management approach**. CIDA will implement its *Integrated Management Action Plan*, which involves progress reports and tools for audit-based assessment. The Agency will also refine and strengthen a number of recent innovations, including the decentralization of operational budgets to country programs to better link expenditures and results and facilitate weekly budget reviews. An in-year program monitoring pilot based on costed work plans will be

⁵⁶ Support to institutions such as international NGOs, other development agencies, developing country organizations or institutions, which is linked to the institution's mandate, rather than specific project or program activities

⁵⁷ A SWAP is a comprehensive program of support for an entire sector, like health or education, based on a partner country's own priorities and plans, and involving a single budget and expenditure plan.

tested. The Agency will continue to use its "Portfolio Initiative" of program-based approaches for learning and replication purposes as well as its "quality at entry" approach, which integrates best practices into the design phase of a project to refine its goals and proposed mechanisms. Program evaluations for the countries about to "graduate" from aid relationships will also be shared.

In an effort to strengthen **transparent, consistent and cost-effective business processes and operations**, CIDA will press ahead with work simplification, including updating, standardizing and refining guidelines, reinforcing financial and contracting procedures and reviewing the selection process. It will also strengthen its change-management capacity and ensure that its **management and administration activities support the objectives of international development assistance**.

Finally, the Agency will strengthen its **practices of stewardship and conservation in Canada and abroad**. CIDA will continue to implement the CEAA and undertake environmental analysis of all projects and programs not subject to the Act. Further, it will provide formal training and capacity building for partners, develop a new strategic environmental assessment handbook, refine an *Environmental Management System and Action Plan*, and increase solid waste recycling and green purchasing.

References

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

or contact the following:

Public Inquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch, 5th Floor
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec K1A 0G4
Canada

Telephone: 1-819-997-5006
Toll free: 1-800-230-6349

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023
Toll free: 1-800-331-5018

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968, and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.





Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-53
ISBN 0-660-62505-9

Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités



M. Gilen Carroll

Ministre de la Coopération internationale

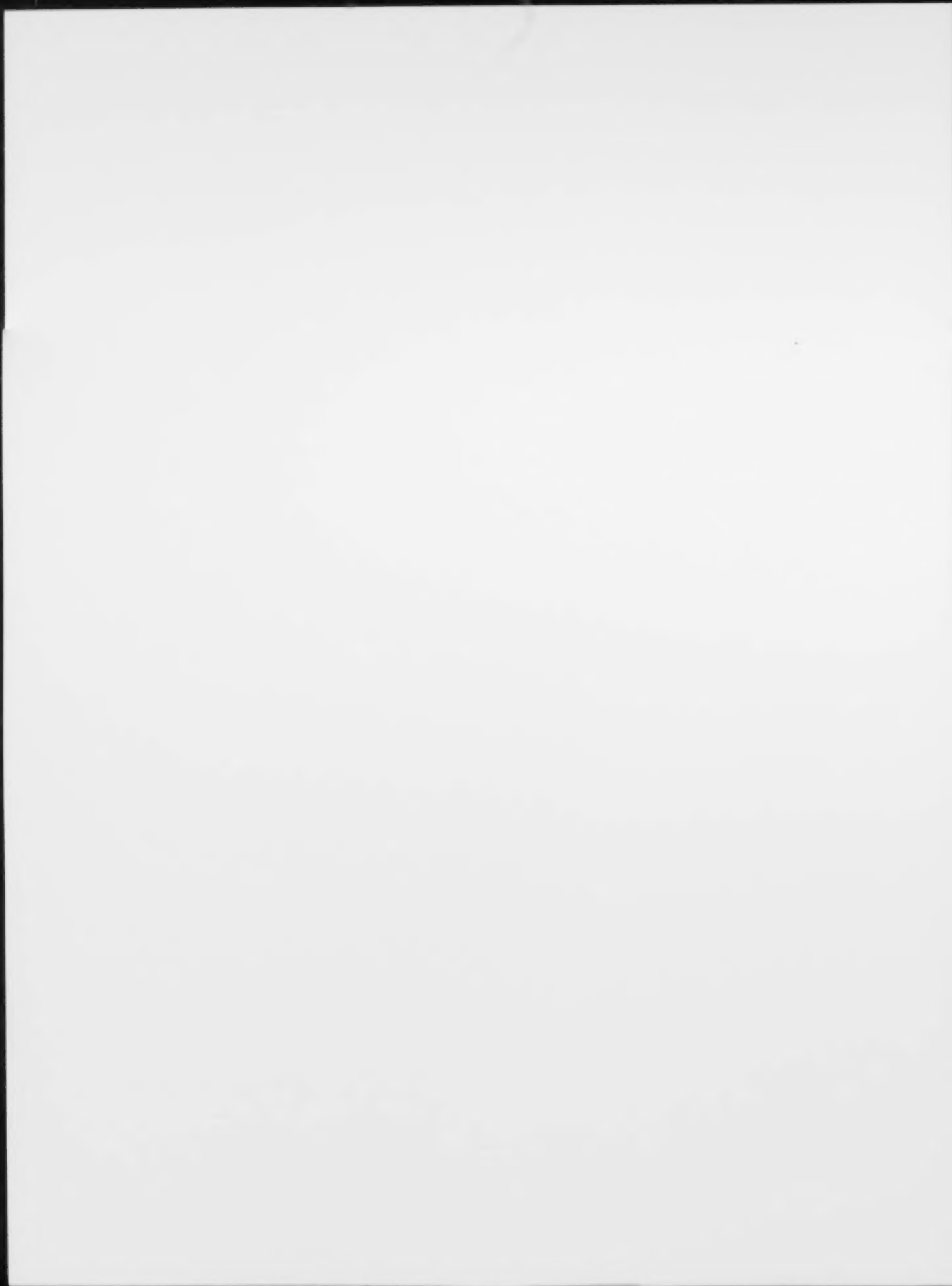
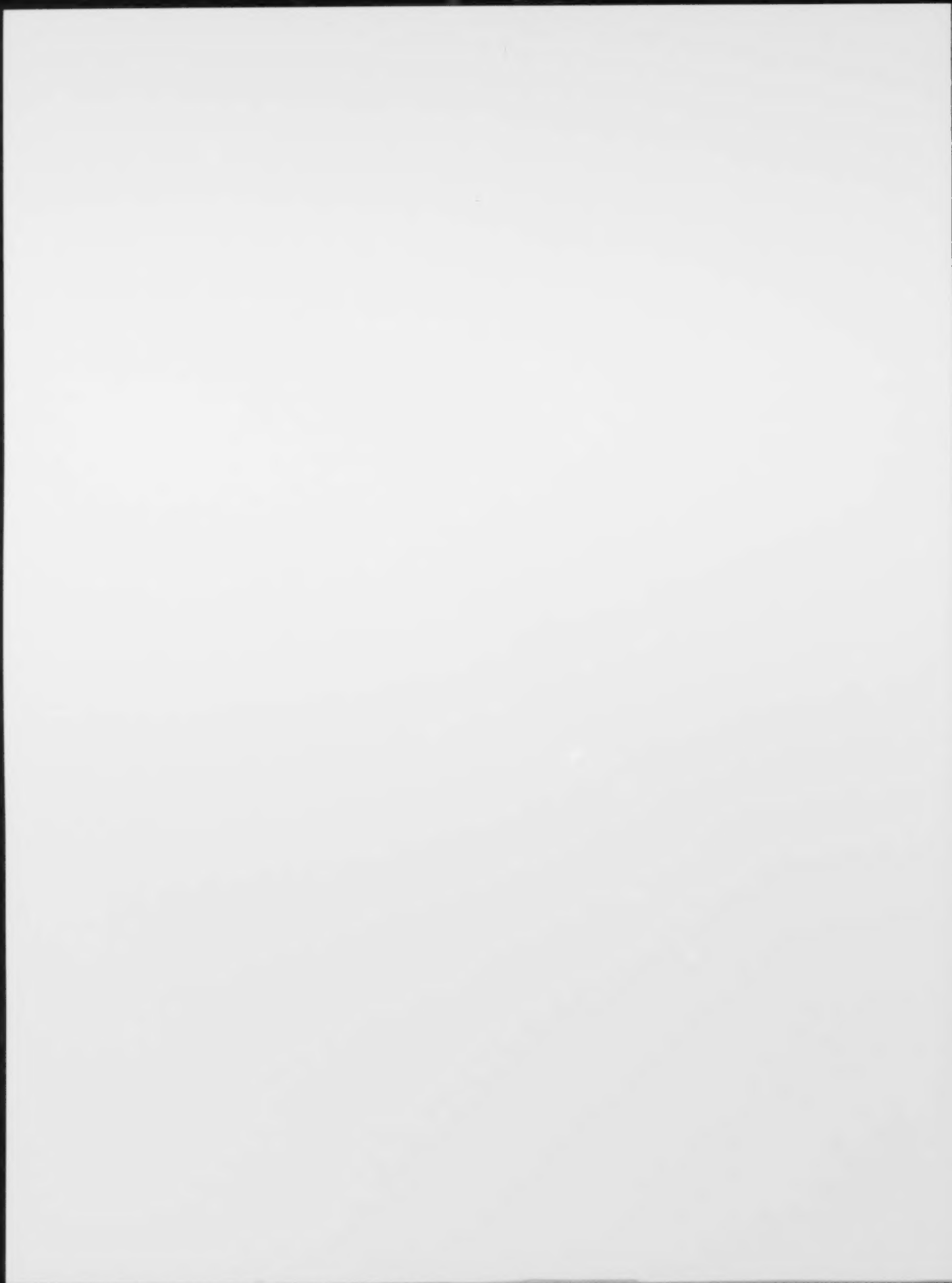


Table des matières

1.0 Messages	1
1.1 Message de la ministre	1
1.2 Déclaration de la direction	3
1.3 Résumé	4
2.0 Raison d'être de l'Agence	8
2.1 Mandat	9
2.2 Avantages pour les Canadiens et Canadiennes	10
2.3 Stratégie de développement durable de l'ACDI	11
3.0 Survol de la planification	13
3.1 Contexte de planification	13
3.2 Les enseignements retenus	24
3.3 Nouvelles orientations	26
3.4 Concentration stratégique des ressources en vue d'une plus grande efficacité : la planification au cours des trois à cinq prochaines années	32
4.0 Plans et priorités par Résultat stratégique	34
4.1 Introduction	34
4.2 Résultats stratégiques : Résultats de développement	37
4.2.1 Bien-être économique	39
4.2.2 Développement social	45
4.2.3 Durabilité environnementale	55
4.2.4 Gouvernance	59
4.3 Sommaire des stratégies de Résultats porteurs	64
4.3.1 Orientation de programmes appropriée	64
4.3.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée	70
4.3.3 Concentration géographique appropriée	72
4.3.4 L'engagement des Canadiens et des Canadiennes	73
4.3.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI	74
4.4 Sommaire des Résultats de gestion	75
4.4.1 Gestion axée sur les personnes	76
4.4.2 Gestion des connaissances et gestion de l'information et de la technologie	77
4.4.3 Planification stratégique et répartition des ressources : le plan de travail chiffré	77
4.5 Gestion des risques	78
5.0 Organisation	80
5.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités	80
5.2 Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources	82
6.0 Dépenses prévues du ministère	83
7.0 Améliorations constantes dans l'efficacité des programmes et dans les pratiques de gestion ...	86
7.1 Stratégie de mesure du rendement	86
7.2 Stratégie d'évaluation	87
7.3 Stratégie de vérification interne	87
7.4 Activités en cours et prévues	88
7.5 Gestion axée sur les résultats	89
7.6 Gestion des connaissances	90
Annexe I - Renseignements financiers	91
Annexe II - Résultats porteurs et Résultats de gestion additionnels	99
Références	101



Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Si la tendance persiste, l'Afrique pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 2 : Si la tendance persiste, l'Asie du Sud pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 3 : Si la tendance persiste, l'Amérique latine et les Caraïbes pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 4 : Si la tendance persiste, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?

Figure 5 : Statistiques de développement (1998 et 2002) et total des investissements 1998-2002

Figure 6 : Cadre des Résultats clés de l'ACDI

Figure 7 : Investissements prévus selon les Résultats stratégiques au niveau de l'Agence 2003-2004 et 2005-2006

Figure 8 : Bien-être économique

Figure 9 : Développement social

Figure 10 : Durabilité environnementale

Figure 11 : Gouvernance

Figure 12 : Décaissement effectués et prévus pour les priorités de développement social de l'ACDI

Figure 13 : Organigramme et structure des secteurs d'activités de l'ACDI

Figure 14 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2004-2005

Tableau 1 : Bien-être économique : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 2 : Développement social : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 3 : Durabilité environnementale : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 4 : Gouvernance, Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Tableau 5 : Concordance des résultats stratégiques et des gammes d'activités (sur une base d'émission) (année financière 2004-2005)

Tableau 6 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)

Tableau 7 : Plan des dépenses

Tableau 8 : Sommaire des paiements de transfert

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert

Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Tableau 11 : Prêts, placements et avances (non budgétaire)

Tableau 12 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission

Liste des encadrés

Encadré 1: la coopération au développement - un élément clé du cadre de politique internationale du Canada

Encadré 2: Principes d'un développement efficace

Encadré 3: Objectifs de développement pour le millénaire

Encadré 4 : le cercle vicieux de la pauvreté

Encadré 5 : Fonds canadien pour l'Afrique

Encadré 6 : Les "3 D" – la diplomatie, la défense et le développement dans les Balkans et en Afghanistan

Encadré 7 : Les RCA s'épaulent mutuellement : le cas de l'appui à l'éducation en Tanzanie

Encadré 8 : pour mettre fin à la famine chronique en Éthiopie

Encadré 9 : Des services financiers pour les pauvres : le développement des institutions

Encadré 10 : Une éducation de qualité pour tous au Bangladesh

Encadré 11 : À la recherche d'un traitement : la recherche d'un vaccin contre le Sida en Afrique

Encadré 12 : Renforcer les services de santé au Honduras en vue de vaincre l'héritage de l'ouragan Mitch

Encadré 13 : Égypte : la promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler (PPIC-Work)

Encadré 14 : Égalité entre les sexes : une stratégie régionale pour les Amériques

Encadré 15 : Travailler, de concert avec la communauté internationale, à la reconstruction de l'Iraq

Encadré 16 : Intégrer l'approvisionnement en eau et les programmes d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda

Encadré 17 : En vue de développer la démocratie en Afghanistan

Encadré 18 : Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes

Encadré 19 : le cas du Ghana - une stratégie tripartite en matière de sécurité alimentaire

Encadré 20 : Pleins feux sur les trois C : cohérence, coordination et collaboration horizontale en matière de politiques

Encadré 21 : le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur de développement national

Encadré 22 : l'engagement à l'égard du multilatéralisme : appuyer une plus grande efficacité et une plus grande responsabilisation de la part de nos partenaires multilatéraux

Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ALÉA	Accord de libre-échange des Amériques
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
AS	Approche sectorielle
ATA	Autorité de transition afghane
CAD	Comité d'aide au développement [de l'OCDE]
CDI	Cadre de développement intégré
CDPP	Cadre de développement programme-pays
CEI	Communauté des états indépendants
CFA	Communauté financière africaine
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur le rendement
CIDPDD	Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CMR	Cadre de mesure de rendement
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CRGAR	Cadre de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DGECE	Direction générale de l'Europe de l'est et du centre
DGGIT	Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
EPT	Éducation pour tous
ETP	Équivalent temps plein
FASR	Facilité d'ajustement structurel renforcée
FIDA	Fonds international pour le développement de l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
FMLSTP	Fond mondial pour la lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
GCRAI	Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale
GeD	Gouvernement en direct
GR	gestion axée sur les résultats
GRC	Gestion du rendement et des connaissances
IAVI	Initiative internationale pour un vaccin contre le sida
IFI	Institution financière internationale
JICA	Agence de coopération internationale japonaise
LCEE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
MAEC	Ministère des Affaires étrangères Canada
MDN	Ministère de la Défense nationale
MTS	Maladie transmissible sexuellement
NPDA	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement pour le millénaire
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUSIDA	Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida
PAHO	Organisation panaméricaine de santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PID	Programme d'information sur le développement
PLMD	Pays les moins développés
PME	Petites et moyennes entreprises

PND	Plans nationaux de développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPIC-Work	Promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler
PPT	Programme des pays en transition
PPTE	Pays pauvres très endettés
RCA	Résultats clés de l'Agence
RHSC	Ressources humaines et services corporatifs
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SDD-3	Stratégie de développement durable 2004-2006
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SLP	Stratégie de lutte contre la pauvreté
SMDD	Sommet mondial sur le développement durable
SPRR	Structure de planification de rapport et de responsabilisation
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
SWAp	Approche sectorielle
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIH	Virus d'immunodéficience humaine

1.1 Message de la ministre

L'honorable Aileen Carroll
Ministre de la Coopération internationale



Partout dans le monde, les Canadiens et Canadiennes, à titre de travailleurs de l'aide, de diplomates ou de casques bleus, ont su développer des relations fondées sur l'amitié, la confiance et le respect mutuel. Ils ont joué un rôle considérable en appuyant les pays en développement dans leurs efforts en vue d'accroître l'espérance de vie, d'améliorer la santé, de réduire la pauvreté et l'analphabétisme, de protéger l'environnement et d'appuyer la démocratie et la bonne gouvernance. Même au cours des années difficiles pendant lesquelles le gouvernement canadien a procédé à l'assainissement de sa situation financière, le Canada est parvenu à conserver sa réputation internationale de pays soucieux du bien des autres et à maintenir son approche évolutive des problèmes humanitaires les plus pressants. Aujourd'hui, la communauté internationale – à la fois les pays en développement et les pays industrialisés – accentue ses efforts en matière de coopération internationale. Il règne un solide consensus au niveau international sur les objectifs concrets de développement durable et sur les conditions et les ressources nécessaires à leur réalisation, lesquels sont bien énoncés dans les Objectifs de développement du millénaire (ODM). Les ODM, adoptés par les Nations Unies en 2001, fournissent un ensemble de buts se renforçant mutuellement, visant à éliminer la pauvreté et la faim et pour lesquels la communauté internationale s'est maintenant mobilisée.

Mais, même avec cette nouvelle énergie, il y a lieu de croire, si les tendances actuelles persistent, que la plupart des pays en développement ne pourront atteindre tous leurs objectifs. Le maintien du statu quo ne suffit plus.

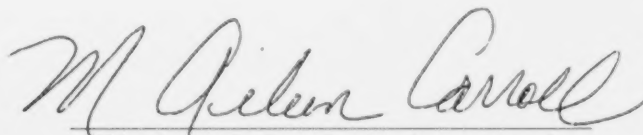
Ce qui est requis n'est ni plus ni moins qu'un engagement de tout le gouvernement – et, en fait, de tout le Canada, pour atteindre les ODM. Cela ne peut être que le fait du gouvernement agissant seul. Nous devons inclure tous les Canadiens et Canadiennes dans cette tâche, car le Canada vise haut. La récente augmentation de 8 pour 100 par année du budget consacré à l'aide internationale pour la période qui s'étend de 2002-2003 à 2005-2006, exprime concrètement notre engagement à l'égard des ODM, lesquels reflètent les valeurs que chérissent les Canadiens et Canadiennes soit l'égalité, la justice

et un sens des responsabilités les uns à l'égard des autres. Ces augmentations attestent également de notre intérêt à bâtir un monde plus stable et plus sûr.

Mais, il faut plus que de l'argent et des politiques de soutien pour appuyer le développement durable. Il faut également de bonnes stratégies et de bons outils. En plus d'accroître son budget d'aide au développement, le Canada est allé de l'avant en proposant un programme de remise de dette, en ouvrant ses marchés aux importations des pays les plus pauvres du monde, en encourageant les investissements dans les économies émergentes et en facilitant l'accès des populations pauvres aux médicaments essentiels. De plus, le Canada soutient activement le développement du secteur privé, lequel favorise la croissance économique et aide la population à se sortir elle-même de la pauvreté. Au sein de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), nous avons énergiquement entrepris de renforcer notre programme d'aide, en concentrant nos efforts de façon stratégique dans les pays et les secteurs où les interventions canadiennes peuvent être les plus efficaces et où les valeurs et les intérêts canadiens sont les mieux servis.

L'Agence collabore étroitement avec ses homologues en matière de commerce, de diplomatie, d'immigration, de défense et d'autres domaines encore afin de s'assurer que toutes nos politiques se complètent et appuient le développement durable dans les pays en développement. Parallèlement, l'Agence collabore étroitement avec les organisations internationales, comme les Nations Unies, en vue de donner une impulsion nouvelle au système multilatéral. Enfin, l'ACDI simplifie et modernise ses pratiques d'affaires et approfondit ses partenariats, au Canada comme à l'étranger.

Ce Rapport sur les plans et priorités 2004-2005 précise certains des changements apportés par l'Agence en vue d'appuyer les ODM et les principes en vue d'une aide internationale plus efficace. Il présente nos priorités et notre programme de travail, ainsi que les résultats qu'on compte atteindre au cours des trois prochaines années. J'invite tous les Canadiens et Canadiennes à prendre connaissance de ce Rapport que je sou mets respectueusement à l'examen du Parlement du Canada.



ministre de la Coopération internationale

1.2 Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005 de l'**Agence canadienne de développement international**.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les informations sur les dépenses prévues comprises dans ce Rapport respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus à l'aide des ressources et des pouvoirs octroyés.

Nom :



Titre : Président

Date : 4 mai, 2004

1.3 Résumé

Depuis plus de 50 ans, le Canada appuie les efforts de développement de ses pays partenaires en Afrique et au Moyen-Orient¹, dans les Amériques², en Europe centrale et de l'Est³ et en Asie⁴. Depuis 1995, l'ACDI est également responsable de l'administration du programme d'Aide publique (AP) du Canada aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique, – les pays en transition. Le mandat de l'ACDI est d'appuyer le développement durable en vue de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus juste et plus prospère. En Europe centrale et de l'Est, l'ACDI s'est vue confier un mandat additionnel, soit d'appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique, ainsi que les efforts pour réduire les menaces à la stabilité internationale. L'Agence travaille de concert avec une multitude de partenaires canadiens et internationaux dans le but d'exécuter son mandat, lequel contribue à la réalisation des trois grands objectifs de la politique étrangère du Canada : la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité canadienne et globale et le rayonnement des valeurs canadiennes.

Le monde au sein duquel œuvre l'ACDI évolue rapidement. La globalisation des économies a permis à des millions de gens de s'extraire de la pauvreté, mais elle a aussi accentué les écarts de revenus des pays les plus pauvres, en particulier en Afrique. Le VIH/sida constitue toujours une menace, gagnant l'Asie et l'Europe de l'Est à une vitesse croissante. Les problèmes environnementaux associés au changement climatique et à la rareté de l'eau freinent le développement économique et social. Toutes les régions du monde ressentent plus que jamais l'impact grandissant du terrorisme international et des problématiques liées à la sécurité, inhérents aux régimes où la gouvernance et l'organisation judiciaire sont défaillants.

Néanmoins, il y a de bonnes raisons d'être optimiste. La communauté globale a franchi une étape importante en reconnaissant la nécessité de mettre sur pied une stratégie de partenariat pour lutter contre la pauvreté. Les ODM, un ensemble de cibles et d'indicateurs de développement reconnus par la communauté internationale, ont été établis comme point de référence des progrès en vertu desquels les activités de développement du Canada et des autres donateurs seront évaluées. Le cadre des ODM reflète le solide consensus international qui existe sur la façon de réaliser le développement durable et sur la manière de renforcer les partenariats afin de rehausser notre efficacité. L'ACDI joue un rôle important dans ce renouvellement élargi.

Cette année, le Rapport sur les plans et priorités souligne un certain nombre de nouvelles orientations :

- **Examen de la politique internationale** : le gouvernement entreprendra un examen approfondi de la place du Canada dans le monde, mené par le ministère des Affaires étrangères Canada. Cet examen permettra de jeter les fondements d'un cadre de politique internationale intégré qui fera le point, entre autres, sur les façons d'améliorer l'impact d'une aide au

¹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-f.htm>

² <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-f.htm>

³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-f.htm>

⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-f.htm>

développement davantage conforme aux valeurs et intérêts canadiens.

- **Augmenter la concentration géographique et sectorielle :** au cours des trois prochaines années, l'Agence entend consolider les principales réformes énoncées dans le document *Le Canada fait une différence dans le monde : Énoncé de politique pour une aide internationale plus efficace*. Parmi celles-ci figure une concentration stratégique de ses investissements dans les pays pauvres qui se sont engagés à favoriser une bonne gouvernance et à réduire la pauvreté, en particulier en Afrique. L'objectif poursuivi est d'optimiser l'utilisation des ressources. Une liste préliminaire de neuf pays a été établie : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. De plus, un certain nombre de pays n'auront plus besoin de l'aide au développement et des stratégies de gradation seront mises en œuvre en vue de leur permettre d'établir des relations plus diversifiées avec le Canada.
- **Accorder davantage la priorité à l'Afrique :** dans la foulée de l'engagement pris à Kananaskis, l'ACDI continuera de consacrer la moitié de ses ressources additionnelles au développement de l'Afrique (6 milliards de dollars de nouvelles ressources et de ressources existantes sur une période de cinq ans, incluant le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars). Dans tous ses programmes, l'Agence tiendra compte de l'évolution de l'ordre du jour du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA), de ses plans de mise en œuvre et des mécanismes d'examen par les pairs.
- **Augmenter les investissements dans le secteur privé :** le secteur privé est la première source de création d'emploi, de capital et d'expertise et, pour ces motifs, son rôle est indispensable à la réduction de la pauvreté. L'ACDI s'engage donc à favoriser le développement du secteur privé qui profite aux pauvres. Par conséquent, à la suite de consultations publiques, l'ACDI a procédé au lancement, en 2003-2004, de nouvelles politiques en matière de développement de l'agriculture et du secteur privé. L'Agence prévoit également augmenter ses investissements dans ces secteurs.
- **Adopter une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement :** aujourd'hui, en raison de l'économie mondiale interdépendante, une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement s'impose pour assurer une plus grande cohérence au niveau des politiques d'aide et des politiques autres que celles de l'aide, lesquelles influencent aussi les pays en développement. L'ACDI investira davantage d'efforts en vue de renforcer la cohérence des politiques, la coopération intergouvernementale et la priorisation des engagements internationaux.
- **Renforcer l'appui au multilatéralisme :** cet objectif demeure la pierre angulaire de la politique internationale du Canada. L'Agence reconnaît le rôle du système multilatéral dans l'établissement du nouveau paradigme de développement : les ODM, ainsi que les principes qui favorisent la prise en charge locale, une meilleure coordination entre les donateurs et le recours à une stratégie axée sur les résultats.

- **Prévention des conflits, réconciliation après un conflit, consolidation de la paix et sécurité** : au cours des prochaines années, l'un des principaux objectifs stratégiques de l'ACDI en vue de réduire la pauvreté sera la promotion de la paix et de la sécurité, en particulier en Afrique. L'objectif poursuivi est d'accorder la priorité à la prévention des conflits et au développement de ponts dans le cadre d'une réconciliation après un conflit dans le but de favoriser le développement à long terme. Ce sera le cas en particulier en Iraq et en Afghanistan et dans d'autres pays qui se relèvent d'un conflit.
- **Transformation du mode de fonctionnement interne** : enfin, dans le but d'afficher une plus grande transparence et de parvenir à une meilleure cohérence entre les priorités stratégiques et l'attribution des ressources, l'ACDI adopte de nouvelles approches et met en œuvre des réformes internes dans le but de favoriser une plus grande responsabilisation, une meilleure mesure du rendement et l'adoption de systèmes de gestion améliorés.

L'ACDI a déterminé un ensemble de résultats clés de l'Agence (RCA) qui sont au coeur de son cadre de responsabilisation et de gestion. Ces résultats clés illustrent la relation entre le mandat de l'ACDI, la réalisation des ODM et les principes d'une aide internationale plus efficace. Les Résultats de développement de l'ACDI – les impacts à long-terme que l'Agence entend obtenir dans les pays partenaires dans les domaines du **bien-être économique, du développement social**, de la **durabilité environnementale** et de la **gouvernance** – constituent ses Résultats stratégiques. L'ACDI partage donc une responsabilité conjointe avec l'ensemble de la communauté du développement pour la réalisation de ces résultats. Par conséquent, l'Agence a introduit pour la première fois dans ce Rapport sur les plans et priorités, un ensemble d'indicateurs de macro-niveau, reconnus par la communauté internationale dans chacun des domaines de développement. L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent des priorités transectorielles. Sur le plan interne, l'ACDI met en œuvre les Résultats porteurs pour veiller à ce que les bons programmes soient en place au bon moment pour permettre la réalisation des résultats de développement escomptés. Les Résultats porteurs et les Résultats de développement s'appuient sur les Résultats de gestion, y compris la gestion axée sur les personnes, l'analyse de politiques stratégiques et de meilleures pratiques de gestion et de responsabilisation.

Parmi les résultats de développement que l'ACDI entend poursuivre au cours des trois prochaines années figurent :

- **le bien-être économique** : en augmentant ses investissements dans le domaine de l'agriculture et du développement rural; en appuyant le développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable pour les populations pauvres; en développant la capacité des groupes désavantagés de faire du commerce un outil de développement et en encourageant la création d'un environnement favorable à la croissance économique et aux investissements.
- **le développement social** : en continuant d'augmenter ses investissements dans les Priorités de développement social – l'éducation de base, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la

protection des enfants – autant de domaines qui contribuent de façon décisive à réduire la pauvreté et à favoriser le développement durable. De façon concrète, cela signifie doubler les investissements dans l'éducation de base en Afrique d'ici 2005, appuyer le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, se concentrer davantage sur la situation des enfants touchés par la guerre et sur celle des enfants qui font l'objet de trafic, poursuivre son leadership en matière d'égalité entre le sexes et fournir une aide humanitaire en temps opportun.

- **la durabilité environnementale** : en continuant de collaborer étroitement avec les gouvernements des pays partenaires en vue de les aider à intégrer les considérations environnementales dans tous leurs programmes et politiques et leur permettre d'agir à l'égard d'enjeux mondiaux, comme le changement climatique et la dégradation des sols.
- **la gouvernance** : en appuyant les gouvernements dans leurs efforts visant à développer des processus et des systèmes démocratiques; à réformer les institutions du secteur public; à favoriser les droits de la personne et à accorder davantage d'importance à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité. La stratégie de l'ACDI est d'associer étroitement croissance économique et développement avec paix, stabilité et bonne gouvernance.

Les Canadiens et Canadiennes désirent que leur pays joue un rôle constructif et original dans le développement international. Le budget d'aide internationale sera augmenté au cours des prochaines années et le renouvellement interne déjà amorcé à l'ACDI lui permettra d'utiliser ces nouvelles ressources de façon plus stratégique et plus efficace. L'Agence entend poursuivre ses efforts en vue de consolider les progrès accomplis en matière de responsabilisation et de transparence, non seulement par le biais de vérifications et d'évaluations, mais aussi à l'aide d'un nouveau système de mesure du rendement qui intègre les ressources aux plans, aux priorités et aux résultats au niveau des projets, des programmes et de l'Agence toute entière. Cette année, le Rapport sur les plans et priorités illustre bien le lien étroit qui existe entre les investissements du Canada et les résultats concrets qui permettent la réalisation globale des ODM. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines permettront à l'Agence de remplir son mandat, de façon efficace et durable, au profit des populations des pays en développement et de la population canadienne.

2.0 Raison d'être de l'ACDI

Depuis plus de cinquante ans, le Canada appuie les efforts de développement de ses pays partenaires en Afrique et au Moyen-Orient⁵, dans les Amériques⁶, en Europe centrale et de l'Est⁷ et en Asie⁸. Au cours de la majeure partie de cette période – en fait, depuis septembre 1968 – c'est l'Agence canadienne de développement international (ACDI) qui est chargée de l'administration de l'ensemble de l'Aide publique au développement (APD) du Canada. Depuis 1995, l'ACDI est également responsable de l'administration du programme d'Aide publique (AP) du Canada aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique, – les pays en transition⁹ – où son mandat consiste à appuyer ces pays dans leurs efforts en vue d'encourager le développement démocratique et la libéralisation économique.

Au cours de cette période, l'ACDI s'est taillé une réputation d'excellence dans de nombreux domaines, dont celui de l'intégration des principes de gestion axée sur les résultats dans tous ses programmes. Elle est également reconnue pour ses programmes de développement qui font appel à la créativité des secteurs bénévole et privé et pour son leadership en matière d'égalité entre les sexes dans le développement. Récemment, les membres du Comité d'aide au développement (CAD)¹⁰ de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE)¹¹ ont tenu à souligner les efforts particuliers de l'ACDI en vue de donner à l'action de la communauté internationale « une impulsion propre à repousser les frontières de la coopération internationale dans les domaines comme l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités¹² ».

Aujourd'hui, l'ACDI travaille de concert avec une multitude de partenaires à la réalisation de son programme de coopération au développement. Parmi ceux-ci figurent les gouvernements des pays partenaires, d'autres ministères gouvernementaux canadiens, la société civile au Canada comme dans les pays en développement (y compris les organisations non gouvernementales (ONG), les organismes communautaires, les établissements d'enseignement et de recherche), les entreprises du secteur privé, ainsi que les institutions régionales et multilatérales. Au niveau international, l'ACDI collabore avec les agences et les programmes des Nations Unies, comme l'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); avec des institutions financières internationales (comme la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et les banques régionales de développement), tout en participant à des programmes et à des partenariats mondiaux, comme ceux du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et en coopérant avec d'autres agences bilatérales de donateurs.

⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-f.htm>

⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-f.htm>

⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-f.htm>

⁸ <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-f.htm>

⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-f.htm>

¹⁰ http://www.oecd.org/departement/0,2688,fr_2649_33721_1_1_1_1_1_1,00.html

¹¹ http://www.oecd.org/home/0,2605,fr_2649_201185_1_1_1_1_1_1,00.html

¹² Examen de l'Aide du Canada par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, septembre 2002.

2.1 Mandat

Le mandat de l'ACDI est :

- d'appuyer le développement durable en vue de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- d'encourager le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et d'appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

Encadré 1 : la coopération au développement - un élément clé du cadre de politique internationale du Canada

Objectifs de la politique

Les programmes d'aide internationale de l'ACDI sont indispensables à la poursuite des grands objectifs de politique étrangère du Canada, lesquels ont été formulés en 1995 dans l'Énoncé de politique étrangère du gouvernement, *Le Canada dans le monde* :

- la promotion de la prospérité;
- la protection de la sécurité au Canada et dans le monde;
- le rayonnement des valeurs canadiennes.

Cadre de politique internationale

Le gouvernement du Canada s'est engagé dernièrement à entreprendre un examen en profondeur de son Cadre de politique internationale. Cet examen est important pour l'ACDI, puisqu'il lui permet d'établir, pour l'ensemble de son organisation, une stratégie qui propose une nouvelle façon de faire des affaires. L'Agence profitera de cette occasion pour recommander un ordre du jour international intégré au chapitre de la diplomatie, de la défense, du commerce et du développement. De façon plus particulière, l'Agence poursuivra ses efforts en vue de concentrer ses activités, de façon stratégique, là où elles sont les plus efficaces et là où les valeurs et les intérêts canadiens sont les mieux servis.

Le budget des dépenses de l'ACDI provient de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI)¹³, une mesure introduite dans le budget de février 1991. Cette enveloppe finance les activités de l'APD¹⁴ et de l'AP¹⁵. L'APD représente environ 96 pour 100 de l'enveloppe, la différence étant consacrée à l'AP aux pays d'Europe centrale et de l'Est (vous trouverez dans la Section 6.0 de ce rapport une ventilation de l'EAI).

¹³ En plus de l'EAI, d'autres ressources financières, administrées par d'autres ministères au sein du gouvernement, sont également comptabilisées dans l'APD. À titre d'exemple, c'est Citoyenneté et Immigration qui supporte les coûts de la première année des réfugiés au Canada. Tous ces autres coûts sont comptabilisés dans le calcul de l'APD.

¹⁴ Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'aide publique au développement comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernementaux) qui répondent aux critères suivants : a) elles sont administrées avec pour but principal la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elle sont consenties à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 pour 100 ».

¹⁵ L'AP désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (c'est-à-dire la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Est).

L'ACDI est directement responsable de l'administration d'environ 84 pour 100 de l'EAI. La responsabilité d'administrer la différence, soit près de 16 pour 100, se trouve partagée entre le ministère des Affaires étrangères Canada, celui des Finances et d'autres ministères fédéraux (voir section 6.0). Les subventions, contributions et autres paiements de transfert constituent les principaux mécanismes d'exécution de programmes (pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'annexe I - Renseignements financiers). En 2004-2005, ce montant s'élèvera à 2 532 millions de dollars ou 92,8 pour 100 des dépenses totales de l'ACDI, alors que la différence, soit 7,2 pour 100, servira au budget de fonctionnement de l'Agence.

L'ACDI compte 1 499 employés. L'Agence se divise en six directions générales de programmes, en sus de la Direction générale des communications, de la Direction générale des politiques et la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs. Pour de plus amples renseignements sur la structure organisationnelle de l'ACDI, ses activités et ses résultats stratégiques, veuillez consulter la section 5.

2.2 Avantages pour les Canadiens et Canadiennes

Au Canada, l'appui à la coopération au développement symbolise sur le plan historique le désir humanitaire des Canadiens et des Canadiennes d'améliorer les conditions de vie des populations des pays les plus pauvres. Cette puissante raison d'être justifie encore aujourd'hui la coopération au développement. Toutefois, dans le monde interdépendant qu'est le nôtre, il est devenu évident que les intérêts – et non seulement les valeurs – des pays industrialisés, comme le Canada, se trouvent intimement liés à ceux du monde en développement.

Selon un sondage d'opinion publique réalisé en septembre et en octobre 2003, les Canadiens partagent également le même constat. Au départ, au niveau commercial, les Canadiens sont d'avis que des prix équitables pour les produits des pays en développement généreront les ressources qui leur permettront de répondre à leurs objectifs non seulement en matière de création d'emplois, mais aussi en matière de santé et d'éducation. Ce sondage a également démontré que les Canadiens sont bien conscients que l'existence d'un système de santé publique efficace dans tous les pays permet de protéger la population canadienne contre le VIH/sida, le Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et d'autres maladies infectieuses. Ils sont aussi conscients qu'une saine administration des programmes environnementaux permet d'atténuer partout les effets du réchauffement de la planète et que la diminution des conflits est gage d'une plus grande sécurité partout dans le monde. En somme, les Canadiens considèrent qu'une croissance économique élargie et équitable est de nature à solidifier la communauté internationale et à contribuer grandement à la paix et à la sécurité dans le monde.

Les Canadiens et Canadiennes appuient leur programme d'aide depuis cinquante ans. Le sondage démontre également que six Canadiens sur dix l'appuient encore aujourd'hui, mais la majorité – 82 pour 100 – désire être convaincue de sa véritable efficacité. Néanmoins, les Canadiens et Canadiennes demeurent optimistes quant aux progrès qui peuvent être réalisés, en particulier dans les domaines de la santé, de l'accès à l'eau potable et de l'assainissement. Près de 60 pour 100 de ceux qui ont participé au sondage croient que le Canada, à titre de pays riche, a une

obligation morale d'aider les plus démunis et de participer au développement international, alors que 13 pour 100 sont d'avis que l'aide du Canada renforce sa réputation dans le monde. Cet appui constant au programme d'aide exprime bien les valeurs profondes que partagent l'ensemble des Canadiens et Canadiennes : l'humanitarisme, la générosité, l'égalité et la justice sociale.

L'ACDI joue un rôle significatif dans la présence du Canada dans le monde, de concert avec le ministère des Affaires étrangères Canada, le ministère du Commerce international, le ministère de la Défense et d'autres agences et ministères gouvernementaux fédéraux. Son programme d'aide au développement est l'un des piliers qui justifient l'importance et l'influence du Canada partout dans le monde. Ces dernières années, des événements qui sont survenus à l'extérieur de nos frontières ont eu des répercussions sur le bien-être et la prospérité du Canada. Ces événements s'enracinent dans la pauvreté et les déséquilibres économiques des pays en développement. Ce constat renforce notre désir d'aider les plus pauvres, conformément à nos valeurs.

2.3 Stratégie de développement durable de l'ACDI

La *Stratégie de développement durable 2004-2006*¹⁶ (SDD-3) de l'ACDI est son troisième plan triennal. L'Agence rend compte de son plan d'activités tous les ans dans le cadre du Rapport sur le rendement de l'Agence, alors que le Rapport sur les plans et priorités lui permet d'établir ses plans de travail annuels. La Stratégie de développement durable de l'ACDI reflète son mandat qui consiste à appuyer le développement durable dans les pays en développement et dans les pays en transition.

Au cours de la première SDD (1997-2000), l'Agence a défini sa stratégie de développement durable comme étant un domaine d'activités complexe, à multiples facettes, qui fait appel à tous les aspects de la vie communautaire : social, politique, environnemental, culturel et économique. Ce cadre a été davantage raffiné au cours de la seconde SDD (2001-2003), ce qui a permis à l'Agence d'intégrer la stratégie de développement durable à tous les aspects de sa planification d'activités, des politiques à la planification de la gestion. L'Agence a aussi poursuivi ses efforts en vue de développer sa capacité à appuyer les résultats de développement en accentuant la gestion interne des stratégies et résultats.

À mi-parcours de la mise en oeuvre de la seconde SDD, l'Agence a adopté un ensemble de Résultats clés de l'Agence (RCA), lesquels témoignent des quatre dimensions interreliées du développement durable : le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance, y compris les droits de la personne (voir section 4). L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent les deux priorités transectorielles qui recoupent tous les Résultats de développement. Ces Résultats de développement appuient les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM) (voir encadré 3) qui font l'unanimité au sein de la communauté internationale et qui inspirent les priorités de l'ACDI.

¹⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd>

La troisième SDD (2004-2006), déposée au Parlement en février 2004, consolide ce processus d'intégration. Les RCA ont été davantage raffinés, présentant des résultats, des priorités et des indicateurs plus précis qui appuieront les efforts de l'Agence en vue de mesurer le rendement et de rendre compte de ses résultats et activités. Les RCA servent désormais de base pour la planification, la dotation en ressources, la mise en oeuvre et l'établissement de rapports dans l'ensemble du programme d'aide au développement. Ils font également partie intégrante du Rapport sur le rendement de l'Agence et du Rapport sur les plans et priorités. Ces changements accentuent la responsabilisation de l'Agence en terme de gestion des résultats et facilitent ses efforts en vue de rendre compte des résultats atteints aux Canadiens et Canadiennes.

La troisième SDD précise un certain nombre de grandes orientations que prendra l'Agence au cours des trois prochaines années. Parmi celles-ci figurent :

- une plus grande concordance entre l'aide et les plans et priorités des pays en développement;
- une plus grande priorité accordée à la lutte contre la pauvreté;
- une plus grande cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines;
- une plus grande importance accordée à la sécurité et à la gouvernance et à la gouvernance;
- une plus grande priorité au bien-être économique;
- une meilleure gestion de la coopération au développement;
- des partenaires institutionnels plus efficaces;
- une plus grande participation des Canadiens et des Canadiennes.

Chaque année, ces orientations seront précisées dans le cadre du Rapport sur les plans et priorités, alors que le Rapport sur le rendement de l'Agence fera le point, annuellement, sur les progrès enregistrés en fonction des cibles établies.

3.0 Survol de la planification

3.1 Contexte de planification

Près d'une cinquantaine d'années d'expérience dans le domaine de la coopération au développement a permis de recueillir de précieux enseignements sur les éléments qui composent une aide efficace et durable. Nous avons appris au sujet de l'importance des droits de la personne, du processus de démocratisation, de la sécurité et de la bonne gouvernance dans les pays partenaires et sur la nécessité pour les gouvernements donateurs et les organisations d'établir un cadre flexible, prévisible et axé sur la collaboration. Notre expérience nous permet également d'inscrire le rôle de l'aide au développement dans le contexte de toutes les autres sources de revenu national, y compris le commerce, l'investissement et les opérations de change étranger. Il existe aujourd'hui un consensus sans précédent sur les façons de rendre la coopération au développement encore plus efficace (voir encadré 2 : Principes d'un développement efficace) et sur les principaux changements qui doivent être introduits pour que progresse le développement humain. Pour les gouvernements, les agences d'aide et les institutions multilatérales, une réduction durable de la pauvreté constitue dorénavant le principal objectif et les ODM, adoptés par les Nations Unies en 2001, établissent un certain nombre de cibles autour desquelles la communauté internationale s'est maintenant ralliée (voir encadré 3 : Objectifs de développement pour le millénaire).

Encadré 2 : Principes d'un développement efficace

Les principes d'un développement plus efficace ont été bien articulés dans un document publié en 1996 par le CAD¹⁷ de l'OCDE¹⁸, ayant pour titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle*¹⁹. Voici un bref résumé de ces principes :

- **La prise en charge locale**, ce qui signifie que, pour être durables, les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays récipiendaires, par les gouvernements et leur population - et refléter leurs priorités plutôt que celles des donateurs.
- **Amélioration de la coordination entre les donateurs**, ce qui signifie que les pays bénéficiaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner leur coopération au développement avec les autres pays et les institutions.
- **Des partenariats plus solides**, grâce à l'élaboration d'accords précisant les responsabilités des pays en développement et de leurs partenaires externes, ainsi que les responsabilités communes.
- **Une stratégie axée sur les résultats**, alliée à une amélioration du suivi et de l'évaluation du processus de développement.
- **Une plus grande cohérence** des politiques des pays industrialisés dans les domaines autres que celui de l'aide, lesquelles peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement (c.-à-d. les politiques en matière de commerce, d'investissement étranger direct et de transfert technologique).

Dans le cadre de la Conférence internationale sur le financement du développement à Monterrey en 2002, sous l'égide des Nations Unies, les dirigeants du monde ont jeté les bases d'un nouveau contrat pour le développement durable. Au cœur de ce contrat figure la reconnaissance que ce

¹⁷ http://www.oecd.org/departement/0,2688,fr_2649_33721_1_1_1_1_1,00.html

¹⁸ http://www.oecd.org/departement/0,2688,fr_2649_33721_1_1_1_1_1,00.html

¹⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/15249681.pdf>

sont les pays en développement qui doivent assumer au premier chef la responsabilité de leur propre développement, alors que les pays industrialisés s'engagent à offrir une aide efficace, prévisible, tout en éliminant les contradictions dans leurs politiques plus générales en matière d'économie et de commerce qui influencent les pays en développement. Le Sommet mondial sur le développement durable (SMDD), qui s'est tenu à Johannesburg en septembre 2002, a permis de renouveler les efforts de la communauté globale dans plusieurs domaines du développement durable, y compris l'eau et l'assainissement, l'agriculture et la production alimentaire, ainsi que la production et la consommation durable. De plus, au début de 2003, le premier Forum de haut niveau sur l'harmonisation à Rome a entériné un ordre du jour international en vue d'accélérer l'intégration des procédures, politiques et programmes des donateurs aux priorités, cycles et systèmes des pays en développement pour accroître l'efficacité de l'aide et appuyer la prise en charge locale. L'ACDI, avec le reste de la communauté des donateurs, développe présentement un plan d'action pour favoriser la mise en oeuvre de cet agenda à l'interne ainsi qu'en collaboration avec ses partenaires en développement et les autres donateurs. Tous ces accords internationaux établissent un ensemble de normes qui font appel à des valeurs profondes communes et qui symbolisent un consensus sans précédent sur les objectifs, les conditions et les ressources nécessaires pour parvenir à un développement durable.

Encadré 3 : Objectifs de développement pour le millénaire²⁰

1. **Éliminer la pauvreté et la faim** : Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.
2. **Assurer l'éducation primaire pour tous** : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens de compléter le cycle complet d'études primaires.
3. **Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes** : Éliminer les disparités fondées sur le sexe dans l'éducation de niveaux primaire et secondaire, d'ici à 2005 si possible, et à tous les autres niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.
4. **Réduire la mortalité infantile** : Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des moins de cinq ans.
5. **Améliorer la santé maternelle** : Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
6. **Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies** : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.
7. **Assurer un environnement durable** : Intégrer les principes de développement durable aux politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants des bidonvilles.
8. **Mettre en place un partenariat mondial pour le développement** : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles prévisibles et non discriminatoire. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. De concert avec le secteur privé, mettre les avantages qui découlent des nouvelles technologies, en particulier les technologies de l'information et des communications, à la portée de tous.

²⁰ <http://www.developmentgoals.org>

L'ACDI a enregistré des progrès considérables en intégrant les ODM à son mandat et à sa tâche au quotidien. En 2002, l'Agence a adopté un cadre axé sur les résultats qui regroupe les quatre dimensions interreliées du développement durable : le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la bonne gouvernance. Ces dimensions cadrent en tout point avec les ODM et constituent les Résultats stratégiques de l'ACDI (pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le chapitre 4). L'ACDI s'est également engagée à recourir à de meilleures analyses comparatives entre les sexes, tout en renforçant l'autonomie des femmes et des hommes, en encourageant le respect des droits de la personne et en cherchant à combler les écarts entre les sexes qui entravent le développement social.

L'Agence a également enregistré des progrès dans le couplage qu'elle établit entre les résultats, les ressources requises pour les réaliser et les partenariats à l'échelle du gouvernement pour administrer ces ressources. L'Agence poursuit aussi ses efforts en vue de raffiner et de rationaliser les relations de travail avec les autres ministères gouvernementaux qui participent à la gestion de l'EAI. À la suite de l'annonce, en 2003, de l'engagement du Canada à accroître l'aide internationale de 8 pour 100 par année au cours des trois prochaines années, l'ACDI a travaillé conjointement avec d'autres ministères à l'établissement d'un nouveau cadre de gestion pour l'EAI, axé sur les principes de cohérence, de coopération et de consultation. Ce nouveau cadre, développé suite à un vaste processus de consultation, tient compte des grands objectifs de la politique étrangère, de sécurité, ainsi que d'autres facteurs qui influencent l'aide internationale. L'Agence entend accroître sa flexibilité en vue d'agir rapidement et efficacement dans les nouveaux enjeux reliés à la sécurité et d'autres enjeux que le gouvernement du Canada identifie comme étant prioritaires, tout en offrant des conseils sur l'attribution des redevances supplémentaires parmi le lot de demandes concurrentielles.

Défis de développement

Depuis la création de l'ACDI en 1968, les pays en développement ont enregistré d'importants progrès dans plusieurs domaines. Tous les principaux indicateurs de bien-être économique – espérance de vie, santé et éducation – confirment d'importantes améliorations. Entre 1970 et 2000, l'espérance de vie à la naissance s'est accrue de huit ans²¹. Le taux d'analphabétisme a chuté de moitié et s'établit maintenant à 25 pour 100 de la population adulte mondiale²². Le taux global de mortalité infantile a été réduit de près de la moitié²³. Durant les décennies des années 90, le nombre d'habitants en Asie de l'est vivant avec moins d'un dollar par jour a diminué de près de la moitié²⁴. Quelque 800 millions de gens de plus ont maintenant accès à une source d'eau potable, alors que près de 750 millions de gens de plus disposent maintenant de services d'assainissement. À l'échelle mondiale, on observe une tendance claire en faveur de l'élection de gouvernements démocratiques et de plus grands efforts en vue d'améliorer la gestion de l'aide, y compris la responsabilisation et la transparence, tout en accordant une plus grande priorité aux droits de la personne et à une participation élargie au processus décisionnel. C'est la vision et le dur labeur des pays en développement eux-mêmes qui sont à l'origine de ces percées, mais le

²¹ PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2003, <http://hdr.undp.org/reports/global/2003/francais/index.html>

²² Idem

²³ PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2002, <http://hdr.undp.org/reports/global/2002/fr/>

²⁴ PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2003, <http://hdr.undp.org/reports/global/2003/francais/index.html>

Canada, ainsi que la communauté des autres donateurs, a joué un rôle significatif en appuyant ces pays dans la réalisation de leurs objectifs.

Encadré 4 : le cercle vicieux de la pauvreté

La pauvreté résulte d'un manque de ressources humaines, physiques et financières pour maintenir un minimum de qualité de vie. Elle résulte aussi de l'inégalité en ce qui concerne l'accès aux ressources (politiques, sociales, économiques ou autres), aux bénéfices que procurent ces ressources et à leur contrôle.

- Politique de l'ACDI en matière de réduction de la pauvreté, 1996

Les gens qui vivent dans la pauvreté en font l'expérience à trois niveaux : celui du revenu, de la qualité de vie et de l'autonomisation. Les trois sont inter-reliés dans un cycle quasi-perpétuel qui offre peu de portes de sortie. Les gens sans revenus peuvent difficilement maintenir leur santé ou leur productivité, améliorer leur pouvoir d'achat par le biais de l'éducation ou de la formation ou acquérir des ressources de production. Les gens qui ont une moindre qualité de vie n'ont ni la santé, ni l'énergie, ni l'éducation pour profiter pleinement des possibilités. Et les gens qui n'ont aucun pouvoir sur leur vie sont peu motivés à appuyer le changement.

De plus, la pauvreté chronique entretient l'instabilité sociale, les conflits et l'extrémisme. Les efforts en vue de lutter contre la pauvreté permettent de favoriser la paix et la sécurité et de réduire les tensions qui alimentent le terrorisme.

En dépit de ce progrès indéniable, il reste encore beaucoup à faire pour que les pays en développement parviennent à réaliser les objectifs énoncés dans les ODM²⁵. La pauvreté chronique est sans doute le plus grand défi : plus de deux milliards de gens tentent de survivre avec moins de 1 \$US par jour. La section qui suit précise les principaux défis de développement de chacune des régions du monde, alors que les tableaux soulignent les progrès enregistrés dans la réalisation des ODM.

Afrique

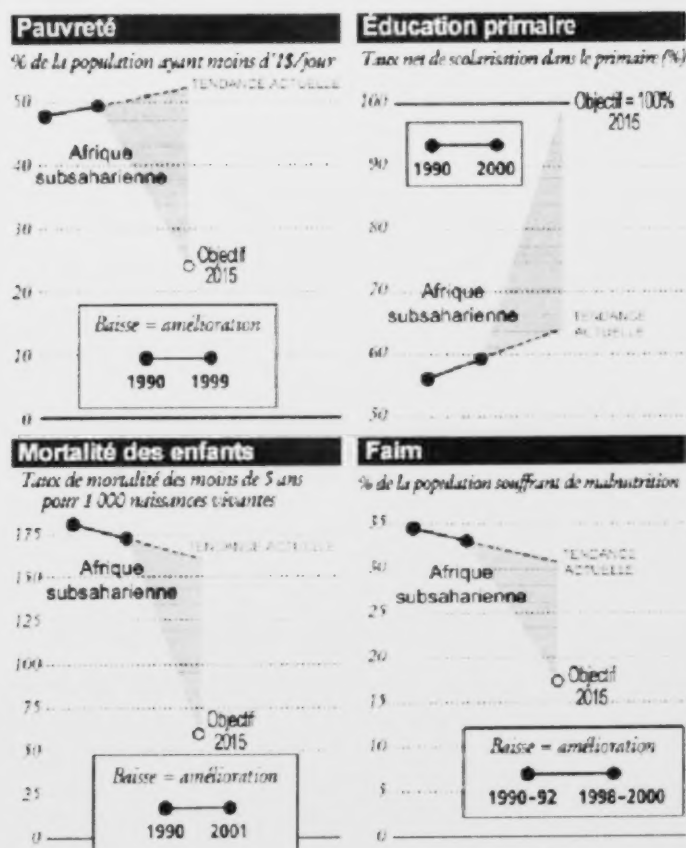
Au cours de la dernière décennie en Afrique, la région la plus durement touchée par la pauvreté et la marginalisation, tous les principaux indicateurs sociaux et économiques confirment une décroissance. L'espérance de vie à la naissance a chuté à 47 ans, en raison principalement des ravages du Sida²⁶ et les femmes, les principales productrices vivrières du continent, en sont désormais davantage touchées que les hommes. Selon le Rapport annuel des Nations Unies sur le VIH/sida, publié en novembre 2003, cinq millions de personnes au total ont contracté le virus en 2003. Au total, entre 36 et 46 millions de gens dans le monde vivent avec le Sida. Près des deux tiers des personnes récemment contaminées proviennent de l'Afrique subsaharienne, alors que dans cette région, près de la moitié de la population tente de survivre avec moins d'un dollar par jour. Bien que l'Afrique représente 13 pour 100 de la population mondiale, elle ne compte que pour 1.6 pour 100 du commerce mondial et fait l'objet de moins de 1 pour 100 de tous les investissements. Plus de la moitié des pays africains sont touchés par des conflits et au moins quatorze d'entre eux doivent composer avec un stress hydrique aigu. La population double en moyenne tous les trente ans et entre 42 et 52 millions d'enfants ne fréquentent pas l'école, dont une majorité de filles. Comme le souligne la figure de la Banque mondiale, si la tendance

²⁵ <http://www.developmentgoals.org>

²⁶ À la fin de la décennie, onze pays auront une espérance de vie de moins de quarante ans.

actuelle persiste, la plupart des pays d'Afrique ne pourront atteindre les buts fixés par les ODM, en particulier en ce qui a trait à la mortalité infantile et au taux d'assistance à la naissance²⁷. Les chances de terminer le cycle complet d'une éducation primaire sont amoindries et la malnutrition chez les enfants reste élevée, mais il y a de l'espoir pour ce qui est de l'égalité entre les sexes à l'école et de l'accès à l'eau potable. C'est là une situation qui préoccupe grandement la communauté des donateurs et des efforts concertés ont été entrepris pour relever ces défis.

Figure 1 : Si la tendance persiste, l'Afrique pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?



Source : PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

La démocratisation et la coopération régionale progressent et une meilleure gestion économique confirme qu'il est possible de réaliser des progrès. Quelques pays figurent parmi les économies émergentes, avec des systèmes politiques stables mais peu démocratiques; certains disposent de bonnes politiques et d'une bonne gouvernance et sont appelés à progresser, alors que d'autres ont renouvelé leurs engagements à l'endroit de la promotion et de la protection des droits de la

²⁷ Les assistants qualifiés incluent les médecins, les infirmières ou les sages-femmes qui peuvent faire des diagnostics et gérer des complications à l'accouchement ainsi que des accouchements sans problèmes (Organisation mondiale de la Santé).

personne, y compris au sein du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA²⁸). Mais, il s'en trouve toujours qui sont aux prises avec l'instabilité et les conflits. Néanmoins, même si, par le passé, les possibilités pour l'Afrique étaient plutôt minces, le consensus aujourd'hui, lequel s'appuie sur les stratégies de réduction de la pauvreté maintenant intégrées au NPDA, est porteur d'espoir. L'engagement grandissant des dirigeants africains en vue d'améliorer les principes de développement économique alimente un certain optimisme.

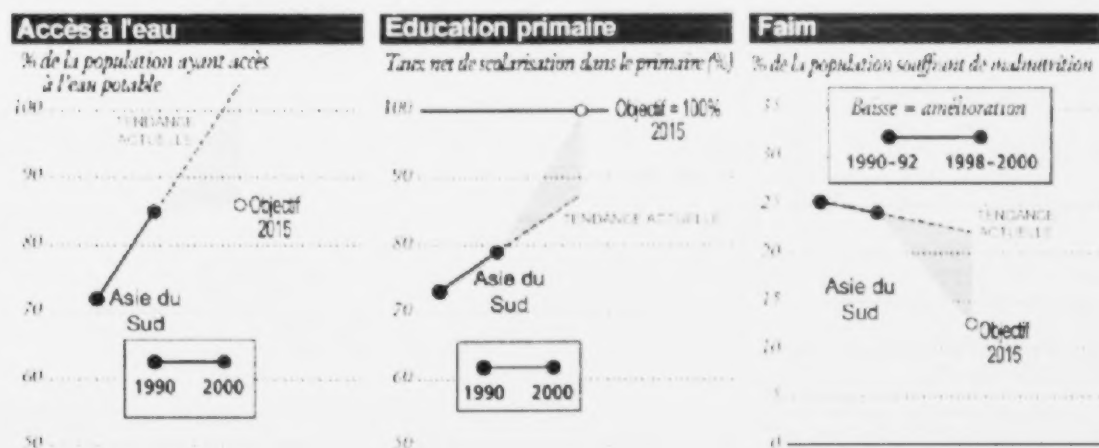
Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, le revenu moyen des gens est le double de celui de l'Afrique subsaharienne. Toutefois, l'explosion démographique et le conservatisme des régimes politiques freinent le progrès économique et la stabilité sociale. Les conflits au Moyen-Orient continueront de perturber la région et celle-ci aura un besoin urgent d'aide humanitaire et d'aide à la reconstruction après la guerre. En Iraq, en particulier, l'ACDI s'est engagée à répondre rapidement aux problèmes liés à l'instabilité de l'après-guerre, par le biais de secours d'urgence, d'activités en matière de consolidation de la paix et en proposant des solutions aux besoins en matière de sécurité. Dans la plupart des pays de la région, la pauvreté est moins aiguë que dans la région subsaharienne. Toutefois, des problèmes de gouvernance, y compris différents niveaux d'engagements à l'égard des droits de la personne, l'existence de la corruption et d'institutions publiques plutôt faibles, continueront de freiner le développement social et économique de la région.

Asie

La taille de la population, la puissance économique et la diversité socio-économique de l'Asie confèrent à la région un énorme potentiel pour ce qui est de sa participation à la prospérité, à la paix et à la sécurité mondiale, alors que ses profondes tensions sociales menacent également de déstabiliser ces mêmes fondements. Parmi les zones de tensions figure l'Afghanistan qui continuera d'être, en 2004-2005, le secteur d'intervention privilégié. La sécurité demeure un problème à l'extérieur de Kaboul, en raison des seigneurs de la guerre qui cherchent à réaffirmer leurs pouvoirs et de l'augmentation du commerce de la drogue. La situation qui prévaut en Corée du Nord est une autre source de préoccupation, alors que les interventions visant à résoudre le problème de l'insécurité alimentaire sont limitées par les restrictions auxquelles sont confrontées les organisations humanitaires et par les différends portant sur la situation nucléaire du pays.

²⁸ <http://www.nepad.org>

Figure 2 : Si la tendance persiste, l'Asie du Sud pourra-t-elle atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?



Source: PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

Dans d'autres parties de l'Asie, d'importantes percées ont été enregistrées au cours des vingt-cinq dernières années – le pourcentage de la population vivant dans la pauvreté a chuté de moitié, soit de 60 pour 100 à 30 pour 100 – et plusieurs pays sont sur le point d'abandonner leur statut de pays dépendants de l'aide. L'Asie de l'Est (en particulier la Chine) est presque parvenue à atteindre les ODM de réduire de moitié d'ici 2015 la pauvreté et d'enregistrer des progrès en matière de santé et d'éducation. Toutefois, les niveaux de pauvreté dans l'ensemble de la région demeurent élevés²⁹. Près de 60 pour 100 des pauvres de la planète vivent en Asie. Comme le souligne la figure du PNUD, plusieurs pays d'Asie du Sud, lesquels ont toujours été, sur le plan historique, moins dynamiques que ceux d'Asie de l'Est, offrent maintenant de bonnes perspectives pour ce qui est d'atteindre les ODM, en particulier dans le domaine de l'accès à l'eau potable, tout en enregistrant d'importants progrès dans le taux de graduation en enseignement primaire et dans la réduction de la mortalité infantile. La région est également en mesure d'enregistrer des progrès dans la réduction de la malnutrition infantile, mais les indicateurs des rapports sociaux entre les hommes et les femmes, dont le taux d'assistance à la naissance et l'égalité dans les écoles, révèlent une situation moins encourageante. De même, d'autres questions de discrimination exercent un effet négatif sur le développement.

Dans l'ensemble, l'Asie dispose de la capacité économique et de la base institutionnelle pour lui permettre de participer aux systèmes politiques et économiques internationaux. Toutefois, dans la perspective d'une plus grande participation à un système commercial global fondé sur des règles, plusieurs pays asiatiques devront renforcer leur gouvernance et leur capacité institutionnelle afin d'être en mesure de soutenir la concurrence à l'échelle mondiale. L'existence d'inégalités persistantes en matière de revenu, d'accès à la santé, à l'éducation et à d'autres services, ainsi que la menace croissante du VIH/sida, particulièrement en Asie du Sud, freinent le développement social, réduisent la productivité et amplifient la souffrance humaine. De plus, la

²⁹ En Asie, plus de deux milliards de gens, soit environ le tiers de l'humanité, gagnent moins de 2 \$US par jour.

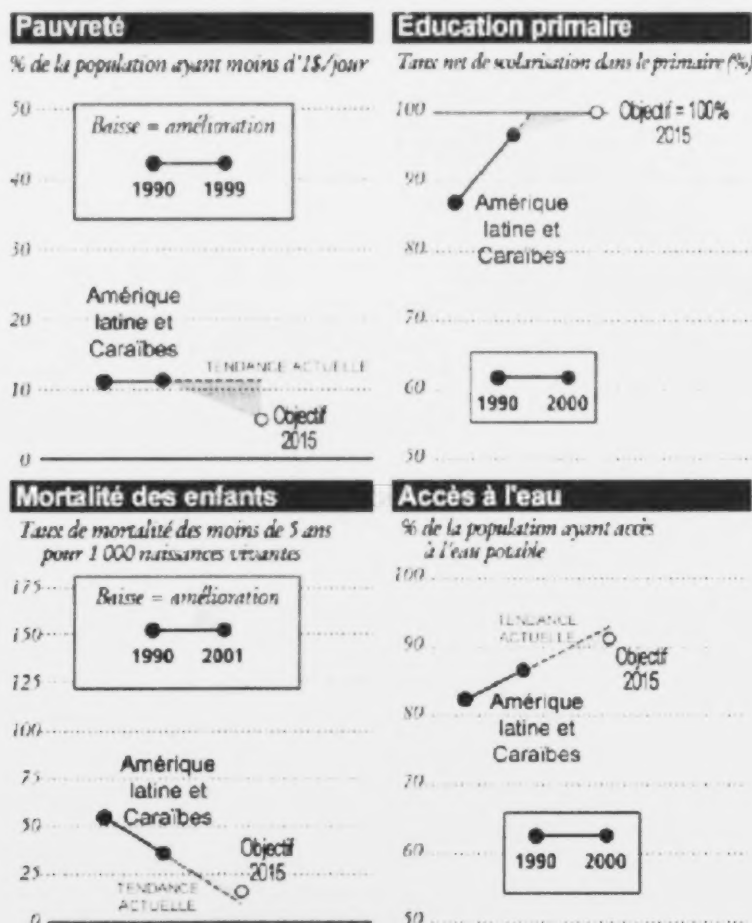
pression démographique, la diminution des ressources en eau potable et la progression des émissions de carbone minent l'environnement. La corruption et le copinage dans plusieurs économies et le lien étroit et profond entre le terrorisme et les tensions locales et régionales, comme le conflit entre l'Inde et le Pakistan et l'agitation civile en Indonésie, menacent la stabilité de la région. L'Asie – en particulier l'Asie de l'Est et l'Asie du Sud-est – est l'une des régions qui a le plus progressé en matière de développement. Les perspectives futures dépendent de la façon dont les pays de la région répondront à ces derniers défis.

L'Amérique latine et les Caraïbes

Cette région montre les plus hauts niveaux d'inégalités économiques et sociales. En dépit de poches de richesse, quelque 100 millions de gens vivent dans la pauvreté absolue. Les groupes les plus vulnérables se composent des populations autochtones, des femmes, des jeunes, des personnes âgées et de celles souffrant d'un handicap. Ces personnes font l'objet de discrimination et d'exclusion de la vie politique, économique et sociale. La violence à l'égard des femmes et des enfants demeure un problème sérieux de violation des droits de la personne et la violence reliée aux commerces des armes et de la drogue, de même que la pauvreté persistante, alimentent l'instabilité. Dans les Caraïbes, le VIH/sida et l'urbanisation croissante constituent une préoccupation sérieuse alors qu'ils imposent davantage de pressions aux services sociaux partout dans la région. Comme le souligne la figure 3 du PNUD, il est possible que la région enregistre des progrès significatifs dans la réalisation des buts fixés par les ODM, mais d'importants problèmes persistent en ce qui a trait à l'accès à l'eau potable.

La déforestation, les menaces à la biodiversité, les changements climatiques et des conditions météorologiques extrêmes ajoutent à la vulnérabilité de la région. Dans plusieurs pays, incluant Haïti, l'instabilité politique mine le climat d'investissement. Certaines démocraties sont encore fragiles, leurs engagements à l'égard de la promotion et de la protection des droits de la personne varient, les administrations publiques sont faibles et l'instabilité sociale se répand, entre autres en Bolivie et au Pérou, alors qu'en Colombie, rien ne semble indiquer la fin de la guerre civile. Dans les Caraïbes, l'augmentation de la criminalité, à la fois aux niveaux intérieur et international, et la menace du terrorisme international alimentent de nouvelles préoccupations.

Figure 3 : Si la tendance persiste, l'Amérique latine et les Caraïbes pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?



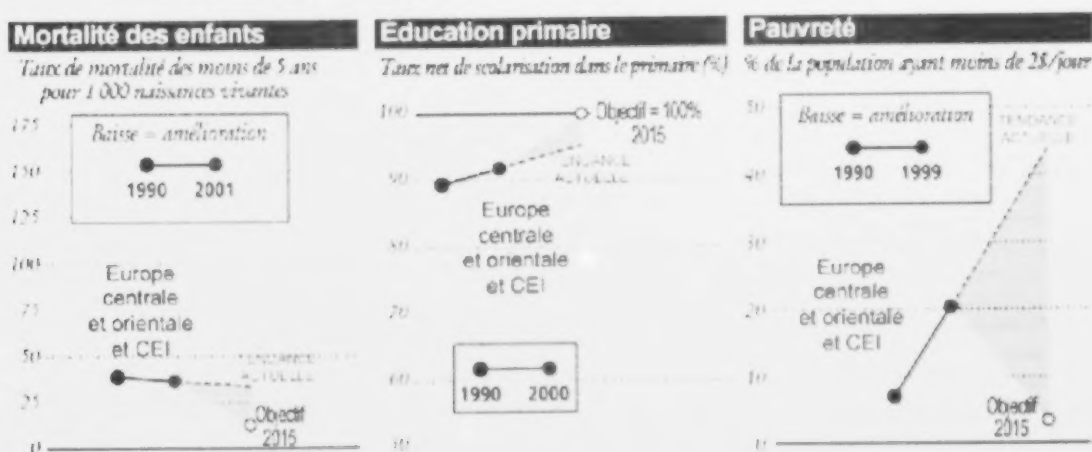
Source : PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

Les réformes économiques ont permis à la région de s'ouvrir au marché mondial, mais le cadre de réglementation et le cadre institutionnel doivent être renforcés avant que ne se manifeste une croissance soutenue. La dépendance excessive de la région à l'égard d'une gamme plutôt étroite de produits de base entretient la vulnérabilité et alimente le niveau élevé de la dette et celui du chômage. Les petits pays tentent de composer avec la fin de l'accès aux marchés préférentiels pour ce qui est de leurs principales exportations. L'intégration économique se poursuit, mais uniquement au sein de blocs commerciaux régionaux, comme la Communauté andine, et aussi en vue de la préparation de la Zone de libre-échange des Amériques. La capacité des institutions régionales de négocier des accords commerciaux continuera de jouer un rôle prédominant dans leur succès. En résumé, le plus grand défi de développement des pays des Amériques est de réaliser une croissance économique équitable.

En dépit d'un début difficile, les économies des **Pays en transition** de l'Europe centrale et de l'Est ont progressé de façon constante, particulièrement en Europe centrale et de l'Est et dans les pays Baltes. Les huit pays appuyés financièrement par l'ACDI, – la Pologne, la Hongrie, la République Tchèque, la Slovaquie, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie et la Slovénie – qui accèderont à l'Union européenne (UE) en 2004-2005, deviendront eux-mêmes sous peu des donateurs.

Les études ont établi l'existence d'un lien étroit entre la libéralisation économique et la démocratisation partout dans le monde en développement. Les pays qui sont sur le point d'accéder à l'EU (pour ex. la Roumanie et la Bulgarie) performant mieux que la plupart des membres de la Communauté des états indépendants (CEI)³⁰. Les perspectives de la Russie s'améliorent à mesure que progressent sa stabilité économique, politique et sociale et sa participation active à la communauté internationale.

Figure 4 : Si la tendance persiste, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale pourront-elles atteindre les buts fixés par les Objectifs de développement pour le millénaire?



Source : PNUD, Rapport mondial sur le développement humain, 2003.

La croissance économique est inégalement répartie dans la région, en particulier dans les communautés rurales où la moitié de la population vit dans la pauvreté (70 pour 100 des personnes les plus touchées sont des femmes âgées). Les groupes vulnérables ont fait les frais des conséquences de la transition. Ces groupes ont connu une croissance dramatique de la pauvreté, du chômage, du taux de mortalité, de même qu'un déclin dans leurs revenus et dans l'accès à l'éducation, en particulier pour les filles. De plus, la propagation croissante du VIH dans les pays Baltes, en Ukraine et en Russie est une source de préoccupation. Comme le souligne la figure du PNUD, la région enregistrera peu de progrès significatifs dans la réalisation des ODM, bien que des améliorations soient possibles dans la réduction de la mortalité infantile, dans l'amélioration du taux de graduation en enseignement primaire et dans le taux d'assistance à la naissance.

³⁰ CEI ou Commonwealth des états indépendants : Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Kazakhstan, Moldova, Ouzbékistan, République Kirghize, Russie, Tadjikistan, Turkménistan, et Ukraine.

Plusieurs pays d'Europe du Sud et de l'Est sont toujours aux prises avec des institutions faibles et inefficaces, alors que le véritable pouvoir politique et économique réside souvent à l'extérieur des structures étatiques. Dans les Balkans, les criminels de guerre continuent d'échapper à leur capture. La corruption et la criminalité élevées freinent les investissements et l'aide, avec pour conséquences des états affaiblis et des économies à plat. En Asie centrale et dans le Caucase méridional, les états fragilisés forment un arc d'instabilité et de désordres qui les rendent vulnérables au terrorisme, au commerce des armes et de la drogue, au trafic de personnes, aux conflits ethniques et aux abus des droits de la personne. C'est dans cette région que les défis de développement sont les plus sérieux, en particulier pour ce qui est de la lutte à la pauvreté et des questions de sécurité. Toutefois, c'est la région de l'Europe centrale, de l'Est et du Sud toute entière qui devra renforcer ses structures et ses pratiques de sécurité et de gouvernance pour assurer sa progression.

En réponse aux défis des ODM

La réalisation des buts fixés par les ODM ³¹ est une condition indispensable pour surmonter ces défis, mais plusieurs pays ne pourront respecter l'échéancier de 2015 et ce, dans un ou plusieurs domaines. Si la tendance des années 1990 se poursuit, seuls les objectifs en vue de réduire de moitié la pauvreté et de diminuer de moitié la proportion de gens qui n'ont pas accès à l'eau potable seront atteints en 2015. Au cours des années 1990, l'aide au développement international a chuté de façon dramatique, en particulier en Afrique subsaharienne, la région qui en a le plus urgent besoin. On prévoit que 100 milliards de dollars par année seront nécessaires pour réaliser cette vision du millénaire et les Nations Unies se sont engagées dans une vaste défense des ressources nécessaires pour réduire l'écart, tout en réalisant des études pour s'assurer que les politiques mises en œuvre favorisent la réalisation de ces objectifs.

D'importants progrès ont déjà été accomplis. Lors de la Conférence pour le financement du développement en 2002, les pays industrialisés se sont engagés à verser 16 milliards de dollars additionnels, en sus du présent 34 milliards de dollars pour un montant total de 50 milliards de dollars, soit la moitié de l'objectif de 100 milliards que s'est fixé la communauté internationale. Un certain nombre de pays en développement se sont engagés à consacrer des ressources et des efforts en vue de réaliser les buts fixés par les ODM dans le cadre de leur Stratégie de lutte contre la pauvreté. Les discussions entre les pays en développement et les pays industrialisés portant sur des questions comme les nouvelles stratégies d'allégement de la dette, l'accès aux marchés, l'accès aux connaissances et à la technologie sont autant de priorités.

Le Canada participe sur plusieurs fronts à la réalisation des buts fixés par les ODM en mobilisant les efforts non seulement du gouvernement mais aussi de tous nos partenaires de la société canadienne: le secteur volontaire, le secteur privé et les Canadiennes et Canadiens mêmes. Le Canada est bien placé pour fournir du soutien et de l'expertise afin d'accomplir les ODM et ce, surtout dans les sphères de la gouvernance, du développement du secteur privé, de la santé et de l'éducation. Le Canada s'est engagé à doubler son EAI d'ici 2010. Depuis 2002-2003, l'EAI a augmenté de huit pour cent annuellement, pour atteindre 3,1 milliards de dollars en 2004-2005 et 3,348 milliards de dollars en 2005-2006, afin d'atteindre notre objectif pour 2010. En 2004-2005,

³¹ <http://www.developmentgoals.org>

46 pour 100 de tout le budget d'APD/AP de l'ACDI sera consacré au développement social, y compris l'éducation de base, la santé et la lutte au VIH/sida, autant d'éléments clés des ODM (voir section 4.2.2). Le Canada a aussi été un leader en identifiant des moyens d'accroître les investissements globaux en éducation et en santé, par le biais respectivement du Programme accéléré - Éducation pour tous et du Forum de haut niveau sur les ODM en matière de santé.

Mais l'accroissement de l'aide et de l'efficacité de l'aide ne suffisent pas à atteindre les buts fixés par les ODM. Des changements dans les politiques des pays industrialisés, comme le Canada, dans des domaines comme la dette, le commerce et les transferts technologiques, sont également indispensables, car les pays pauvres ne peuvent surmonter seuls les contraintes structurelles qui les confinent dans la pauvreté. Le Canada a déjà annulé la plupart des dettes reliées à l'APD, en plus d'ouvrir son marché aux importations libres de droits et sans contingent, pour la plupart des produits des pays en développement les plus pauvres, tout en s'assurant d'une plus grande cohérence dans toutes les politiques qu'il met de l'avant. De plus, le Canada propose des amendements à la législation nationale en vue favoriser l'accès des pays les plus pauvres aux médicaments contre le VIH/sida.

De plus, le Canada appuie le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods (soit la Banque mondiale et le FMI) dans leurs efforts de collaboration avec les pays en développement qui travaillent à la réalisation des ODM. Le Canada aide au renforcement du système multilatéral, lequel comprend également le G8³², le G20³³, l'OCDE et l'OMC, travaillant pour que les délibérations de ces organisations prennent en compte la voix des pays en développement.

3.2 Les enseignements retenus

Les trente-cinq années de coopération au développement de l'ACDI, jumelées à l'expérience des autres organisations de donateurs, ainsi qu'à celle des partenaires des pays en développement, de leurs gouvernements et de leur population, ont permis de tirer de précieux enseignements quant à la nature du développement et au rôle d'appui de l'aide au développement. Le principal enseignement retenu est qu'une aide plus efficace exige beaucoup plus qu'une mise en œuvre réussie de projets, elle requiert également que l'ACDI fasse une différence dans le contexte général du développement d'un pays et ce, sur une base durable.

³² Depuis 1975, les chefs d'état ou de gouvernement des principales démocraties industrielles se rencontrent sur une base annuelle pour discuter des grandes questions économiques ou politiques auxquelles se trouvent confrontées leur société et la communauté internationale toute entière. Les pays membres du G8 comprennent le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, l'Italie, le Japon et la Russie.

³³ Forum conjoint des pays industriels et émergents. Les membres sont les ministres des finances et les gouverneurs des banques centrales de l'Argentine, de l'Australie, du Brésil, du Canada, de la Chine, de la France, de l'Allemagne, de l'Inde, de l'Indonésie, de l'Italie, du Japon, de la Corée, du Mexique, de la Russie, de l'Arabie saoudite, de l'Afrique du Sud, de la Turquie, du Royaume-Uni, des États-Unis, et de l'Union européenne.

Parmi les autres enseignements figurent la nécessité :

- de se concentrer sur une **meilleure coordination** entre tous les intervenants, pour s'assurer de l'existence de **politiques cohérentes et conséquentes** dans tous les domaines qui influencent les pays en développement et de la priorité qui doit être accordée aux **résultats**;
- de mettre en lumière le rôle prioritaire que joue la **prise en charge locale** dans le cadre d'une aide plus efficace – les partenaires des pays en développement doivent établir leurs propres besoins et priorités, administrer les ressources et les programmes destinés à les réaliser et assumer la responsabilité des résultats;
- de renforcer la gestion des connaissances – tous les donateurs reconnaissent la nécessité de consolider l'apprentissage au sein de leurs organisations en s'assurant que les enseignements retenus sur une plus grande efficacité en matière de coopération au développement soient intégrés aux plans et programmes;
- de renouveler nos efforts pour cibler les plus pauvres des pauvres dans les pays en développement. Près des trois-quarts des victimes de la pauvreté absolue vivent et travaillent en régions rurales et la plupart sont des femmes et des enfants³⁴;
- d'accélérer les mesures en vue d'inverser la marginalisation de l'**Afrique**, où la pauvreté et le sous-développement sont les plus aigus. Les dirigeants africains de plusieurs des pays influents ont clairement manifesté leur volonté à l'égard d'un changement positif, y compris une meilleure gouvernance, en plus d'établir le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA), le premier plan de développement global de l'Afrique, conçu par et pour les Africains.

Enfin, il existe une meilleure compréhension des liens étroits qui existent entre la pauvreté, la marginalisation et la **paix, l'ordre et la gouvernance**. On reconnaît volontiers que la paix et la sécurité sont des volets essentiels de l'ordre du jour mondial destiné à prévenir les conflits et à consolider la paix et qu'elles témoignent d'une bonne gouvernance et d'une saine gestion du secteur public. Une faible gouvernance, les conflits violents, les abus en matière de droits de la personne, les carences en ce qui a trait à la responsabilisation et à la transparence des institutions publiques sont autant de conditions qui permettent aux terroristes d'embrigader de nouvelles recrues, d'établir et de financer leurs organisations et de procurer des refuges sûrs à leurs membres. Une aide au développement bien ciblée permet de répondre, en partie, à ces conditions d'instabilité. La communauté internationale intervient rapidement pour répondre aux causes profondes de l'instabilité dans le monde, par le biais d'un appui à la consolidation de la paix et une meilleure gouvernance dans les états fragilisés par les crises.

³⁴ Source : Fonds international pour le développement de l'agriculture (FIDA) 2001. *Rapport sur la pauvreté rurale 2001 - Le défi de mettre un terme à la pauvreté rurale*, Oxford University Press: New York. Voir aussi www.fida.org

Le dernier enseignement retenu, et l'un des plus importants, est que **l'appui du public** – en particulier en termes d'attitudes favorables et de la participation active des Canadiens et Canadiennes – **est indispensable au succès du programme de développement**. Les efforts de l'ACDI en vue de bonifier la mesure du rendement et sa responsabilisation en matière de résultats (voir section 2.3, la Stratégie de développement durable) lui permettent d'améliorer sensiblement la façon dont elle rend compte de ses activités au Parlement et la façon dont elle communique avec les Canadiens et Canadiennes, par l'intermédiaire de son site Web et de ses programmes de sensibilisation du public.

3.3 Nouvelles orientations

L'ACDI modifie ses modes de fonctionnement, en raison des enseignements retenus, mais aussi en réponse à la nature évolutive de la coopération internationale, au consensus global en ce qui a trait aux ODM, et à la priorité accordée aux résultats.

Ce qui suit est un résumé de ces nouvelles orientations que prendra l'Agence au cours des trois prochaines années.

- **Examen de la politique internationale** : le gouvernement entreprend un examen global de la place du Canada dans le monde. Le ministre des Affaires étrangères pilotera le développement d'un cadre de politique internationale cohérent et intégré, de concert avec le ministre du Commerce international, le ministre de la Défense nationale, la ministre de la Coopération internationale et le ministre des Finances (pour ce qui est des institutions financières internationales). Cet examen en profondeur jettera les bases d'un ordre du jour international intégré qui comprend des champs d'intérêt pour l'ACDI :
 - en ciblant et en mettant l'accent sur l'impact d'une aide au développement international conforme aux valeurs canadiennes;
 - en développant une stratégie pour le renouvellement du système multilatéral en vue d'accroître son efficacité en appui à la gouvernance globale;
 - en misant sur l'expertise canadienne pour favoriser la gouvernance au sein des pays en développement;
 - en exposant la créativité et le savoir-faire canadien à l'étranger.
- **Augmentation de la concentration géographique et sectorielle de ses investissements** : le programme canadien doit être stratégiquement recentré. L'ACDI entend accroître ses investissements au cours des prochaines années dans les pays les plus pauvres et dans des secteurs qui permettent de réaliser des activités stratégiques et d'optimiser l'utilisation des ressources. Il y aura aussi des occasions supplémentaires de recentrage sur la base des critères qui seront identifiés lors de la Revue de la politique internationale. Voici la liste des pays qui recevront une plus grande part du financement par reconduction de l'EAI : le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie. En Asie, plusieurs pays qui ont enregistré d'importants progrès dans leur développement prévoient mettre fin à leur relation d'aide avec le Canada en faveur d'une relation plus

diversifiée, fondée sur des intérêts communs. C'est le cas de la Malaisie en 2003-2004, de la Thaïlande en 2005-2006 et de l'Inde, où le programme bilatéral de l'ACDI aura été progressivement supprimé en mars 2006, à la suite du paiement total, par l'Inde en 2003, des prêts antérieurs d'APD consentis par le Canada. L'ACDI a déjà commencé à centrer ses ressources de façon stratégique en Asie. En Europe centrale et de l'Est, où huit des pays-programmes accéderont à l'UE en mai 2004³⁵, les programmes de la Direction générale de l'Europe de l'Est et du centre en 2010 se concentreront dans six pays, ce qui contraste singulièrement avec le programme plutôt diffus de la direction générale en 2001, lequel couvrait 28 pays de la région. Ces six pays sont la Bosnie et l'Herzégovine, la Serbie et le Monténégro (y compris le Kosovo), l'Ukraine, la Géorgie, la Russie et le Tadjikistan.

- **Accorder la priorité à l'Afrique :** au sommet du G8 à Kananaskis, en Alberta, en juin 2002, le Canada a annoncé une enveloppe de 6 milliards de dollars de nouvelles ressources et de ressources existantes pour le développement de l'Afrique sur une période de cinq ans, y compris le Fonds canadien pour l'Afrique doté d'un budget de 500 millions de dollars. Ce Fonds se veut un volet important de la contribution du Canada, au cours des cinq prochaines années, à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'Afrique du G8. L'ACDI accroît également son appui aux partenaires canadiens et multilatéraux qui œuvrent en Afrique, en particulier dans le domaine de l'agriculture, dont le GCRAI. Dans tous ses programmes, l'Agence tiendra compte de l'évolution de l'ordre du jour du NPDA³⁶, de ses plans de mise en œuvre et des mécanismes d'examen par les pairs. L'appui de l'ACDI aux organisations multilatérales reflète aussi une convergence sur l'Afrique, plusieurs de ces organisations consacrant une part importante de leur financement à cette région (PNUD - 46 pour 100, UNICEF - 47 pour 100, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) - 43 pour 100). L'aide alimentaire, l'aide humanitaire et les programmes de déminage de l'ACDI sont aussi concentrés en Afrique.

³⁵ La République Tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie.

³⁶ <http://www.nepad.org>

Encadré 5 : Fonds canadien pour l'Afrique³⁷

Le Fonds canadien pour l'Afrique est conçu pour appuyer les nouvelles initiatives hardies, pour la plupart à grande échelle, qui ont une incidence significative sur le développement durable en Afrique. Ses objectifs sont d'encourager l'innovation et la croissance économique, de consolider les institutions africaines, d'améliorer le bien-être des générations futures d'Africains et d'Africaines et de les aider à développer leurs capacités en vue de réaliser leurs objectifs de développement. Ce Fonds de 500 millions de dollars apporte son appui :

- à la Fondation pour le développement des capacités africaines (FDCA), dont l'objectif est de consolider la capacité de la société civile de participer à la gouvernance et d'accroître l'efficacité de l'aide dans la prestation de services au sein du secteur public. La Fondation travaille également à bonifier ses propres programmes en mobilisant l'expertise africaine, internationale et canadienne en vue d'appuyer les domaines d'analyse de politique économique, d'égalité entre les sexes, de gestion et de responsabilisation financière, de statistiques nationales, de gestion du secteur public et de participation de la population au gouvernement (28 millions de dollars).
- à l'Union africaine, laquelle prévoit renforcer sa capacité d'identifier et de répondre efficacement aux nouveaux conflits par le biais de meilleurs systèmes d'alerte rapide, d'efforts de médiation et de coordination politique, de même que par la création d'un envoyé spécial pour la protection des civils (4 millions de dollars).
- à l'Initiative mondiale pour le vaccin contre le Sida et au Programme africain de vaccin contre le Sida, lesquels facilitent les essais de vaccin et préparent les communautés à l'acceptation et à la distribution des vaccins, le jour où ils seront disponibles. Cette initiative renforce l'expertise africaine et les installations de recherche dans la région, permettant de développer les vaccins les plus appropriés aux souches du Sida qui prévalent en Afrique (50 millions de dollars).
- Le Fonds Canada d'investissement pour l'Afrique, qui fournira du capital de risque aux investissements privés en Afrique afin de générer de la croissance. Un montant au moins équivalent devrait être fourni par les partenaires du secteur privé. L'ACDI établit présentement, avec d'autres ministères fédéraux, le cadre du Fonds qui permettra d'atteindre nos objectifs et ceux de nos partenaires au Canada et en Afrique. (100 millions de dollars).
- au Fonds d'affectation spéciale pour l'eau et l'assainissement de ONU-Habitat, lequel prévoit améliorer la gouvernance de l'eau et l'assainissement dans un nombre désigné de villes africaines. En se concentrant sur les pauvres, il entend favoriser la gestion de la demande de l'eau, les campagnes d'éducation et de sensibilisation et le renforcement de la capacité de gestion (15 millions de dollars).
- au Centre de politiques commerciales africain, qui sera établi au sein de la Commission économique pour l'Afrique. Ses objectifs sont d'accroître la capacité des Africains de représenter leurs intérêts dans la négociation des accords commerciaux, de faciliter l'intégration du commerce aux politiques économiques nationales et de favoriser la promotion du commerce, à la fois au sein de l'Afrique et avec le reste du monde (5 millions de dollars).
- à Connectivité Afrique, qui favorise la connectivité et un appui élargi à l'accès et à la création de contenu local et d'applications dans la région par l'intermédiaire de la recherche, du développement et de l'utilisation efficace des nouvelles technologies de l'information et des communications, d'applications à prix abordable, de connectivité dans les régions, de recherche et de développement et de création de partenariats axés sur la convergence (15 millions de dollars).

La ministre de la Coopération internationale s'engage à rendre compte, sur une base annuelle, des progrès enregistrés dans le cadre de ces initiatives.

- **Augmenter les investissements dans l'agriculture et le développement du secteur privé :** l'ACDI appuie complètement le consensus international selon lequel il est nécessaire de stimuler l'intérêt pour la réforme agraire et de renforcer et de diversifier le rôle du secteur privé, en particulier dans les régions rurales, puisque la majorité de la population des pays en

³⁷ Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter <http://www.acdi-cida.gc.ca>

développement vit de l'agriculture. L'examen des programmes de développement du secteur privé de l'ACDI en 2002 a permis d'établir l'existence de liens étroits entre les programmes de développement du secteur privé³⁸ et la réduction de la pauvreté³⁹. L'ACDI s'est donc engagée à favoriser le développement du secteur privé qui profite aux pauvres. En conséquence et à la suite de consultations publiques, l'ACDI a rendu publiques de nouvelles politiques en matière d'agriculture et de développement du secteur privé en 2003-2004, tout en augmentant ses investissements dans ces secteurs. Ainsi, en Afrique, il est prévu que le financement d'activités dans le domaine de l'agriculture passera d'environ 14 millions de dollars (en 2001-2002) à 56 millions de dollars (en 2005-2006). Au cours des deux prochaines années, les programmes consacrés au développement du secteur privé augmenteront, en particulier dans les régions rurales des pays en développement. L'ACDI a donné son accord pour participer à un groupe de travail du PNUD qui fera le suivi des recommandations de la Commission du PNUD sur le développement du secteur privé de février 2004 et qui était co-présidée par le très honorable Paul Martin et l'ancien président du Mexique, Monsieur Ernesto Zedillo. Le groupe de travail examinera la possibilité de développer une fonction de courtage afin d'harnacher la capacité des secteurs privés des pays en développement, en particulier, les petites et moyennes entreprises (PME), à stimuler la croissance économique et la réduction de la pauvreté. L'ACDI financera aussi un centre d'investissement pour l'entreprise locale au Bangladesh, un projet pilote qui fournira des services d'aide aux PME pour les préparer à recevoir et à identifier des occasions d'investissement.

- **Adopter une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement :** dans le contexte de l'économie interdépendante globale d'aujourd'hui, une stratégie intégrée pan-gouvernementale en matière de développement s'impose à la fois au niveau national et international. L'ACDI travaille, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux, dans le cadre de l'attribution des ressources de l'EAI, à renforcer la cohérence des politiques, la coopération intergouvernementale et la priorisation des engagements internationaux. L'Agence continuera de travailler à assurer la cohérence dans toutes les questions d'aide et celles autres que l'aide, influençant les pays en développement. Cela est conforme en tout point à la stratégie qui préconise le rapprochement de la diplomatie, du développement de la défense et du commerce au sein d'une vision cohérente pan-gouvernementale destinée à appuyer le développement durable dans les pays en développement et dans les pays en transition. L'Agence développera de nouvelles stratégies innovatrices pour travailler avec les états fragilisés par les crises, tout en augmentant ses efforts en vue d'accorder plus d'importance aux programmes de prévention et de réconciliation après les conflits⁴⁰. L'encadré 6 – *Les "3 D" – la diplomatie, la défense et le développement dans les Balkans et en Afghanistan* – illustre bien cette stratégie.

³⁸ Rapport de synthèse du développement du secteur privé, décembre 2002.

³⁹ Rapport de synthèse du développement du secteur privé, décembre 2002.

⁴⁰ Cela comprend l'appui à la réforme judiciaire, au maintien de l'ordre civil, au désarmement, à la démobilisation et à l'intégration des anciens combattants et d'autres activités de consolidation de la paix, au contrôle des armes légères et au déminage et au renforcement des institutions publiques, en particulier dans le domaine de la sécurité, dans le but d'être davantage démocratiques, transparentes et responsables.

Encadré 6 : Les "3 D" – la diplomatie, la défense et le développement dans les Balkans et en Afghanistan

Les donateurs reconnaissent de plus en plus que tous les aspects de politique étrangère d'un pays doivent être intégrés et doivent se compléter en vue d'appuyer pleinement le développement. Cela est particulièrement vrai dans les pays fragilisés par les crises, où il ne peut y avoir de développement avant que la sécurité ne soit rétablie.

Dans les **Balkans**, la stratégie des 3 D caractérise le programme depuis ses débuts dans les années 1990. Le programme fut administré par le ministère des Affaires étrangères Canada (AEC) qui travailla étroitement avec le ministère de la Défense nationale (MDN) sur la prestation d'une aide humanitaire. Lorsque le programme fut transféré à l'ACDI en 1995, le MDN fut chargé de la prestation de plusieurs initiatives financées par l'ACDI en Bosnie-Herzégovine concernant de petites activités de reconstruction et de déminage. Les équipes des Balkans de l'ACDI et du AEC ont collaboré étroitement sur des questions de politiques, ainsi que dans le cadre des programmes de déminage, de consolidation de la paix et de déploiement d'experts canadiens dans la région. Suite à l'engagement de l'OTAN au Kosovo en 1999, la coordination et les programmes entre l'ACDI, le AEC et le MDN furent étendus de la Bosnie-Herzégovine à la région toute entière. À titre d'exemple concret de cette collaboration efficace, la communauté internationale a reconnu que la stratégie canadienne des 3 D dans les activités de déminage avait permis de déployer une expertise pertinente et efficace, contribuant ainsi au déminage rapide et complet du Kosovo. À son tour, cette action a stimulé la reconnaissance internationale quant au rôle de leadership du Canada dans la lutte contre les mines terrestres, y compris la Convention d'Ottawa⁴¹.

En **Afghanistan**, les "3 D", travaillent de concert à appuyer les efforts du Canada en vue de la reconstruction et du développement du pays à long terme :

- L'Opération Athéna, la participation du Canada à la force internationale de sécurité en Afghanistan, comprend 1 800 membres du personnel des forces canadiennes qui maintiennent la sécurité à Kaboul et autour de la ville;
- le programme de l'ACDI, lequel comprend une somme de 250 millions de dollars annoncée en mars 2003, appuie le budget de fonctionnement de l'Administration transitoire afghane, tout en soutenant des projets de coopération entre civils et militaires, des programmes de déminage et un effort soutenu à la santé, à l'éducation de base, à l'eau et à l'assainissement, aux refuges d'urgence, aux droits des femmes, au développement rural et à la gestion des ressources naturelles. Un montant additionnel de 250 millions de dollars contribuera à la réduction de la pauvreté dans les régions rurales par le développement agricole, le micro-financement, les activités économiques de remplacement, la gestion des ressources naturelles et le soutien d'élections pendant la période 2005 à 2009;
- L'ambassade canadienne à Kaboul est de nouveau ouverte. Elle est responsable de la présence du Canada dans le pays, tout en apportant une contribution sur le terrain à la lutte contre le terrorisme.

Renforcer l'appui au multilatéralisme : cet objectif constitue la pierre angulaire de la politique internationale du Canada. Le système multilatéral et ses institutions ont joué un rôle prédominant dans l'établissement du nouveau paradigme de développement : les ODM, les principes qui favorisent la prise en charge locale, une meilleure coordination entre donateurs et l'utilisation d'une stratégie axée sur les résultats. Les réformes au sein des Nations Unies se poursuivront et son rôle en matière de développement et de sécurité sera mieux ciblé. Les Nations Unies continueront de jouer un rôle clé au chapitre de la cohérence des politiques. En matière de cohérence des politiques, le Canada s'appuie précisément sur l'architecture multilatérale, y compris le système d'aide humanitaire et de développement de l'ONU, celui de l'OMC, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, pour paver la voie au commerce, à l'accès

⁴¹ La Convention d'Ottawa interdit l'usage future (et la production, l'entreposage, l'exportation, etc.) de mines antipersonnel - et aussi engage les pays de résoudre les problèmes engendrés par l'usage des mines pendant plusieurs décennies. Voir <http://www.mines.gc.ca-convention-fifth-fr.asp>

aux marchés, à l'allégement de la dette, à l'aide non liée, à la migration, à l'environnement et au développement durable.

- **Prévention des conflits, réconciliation après un conflit, consolidation de la paix et sécurité :** l'un des principaux objectifs que poursuivra l'ACDI en vue de réduire la pauvreté au cours des prochaines années sera la promotion de la paix et de la sécurité, en particulier en Afrique. L'Agence entend se concentrer sur la prévention des conflits et le développement de ponts dans le cadre d'une réconciliation après un conflit, favorisant ainsi le développement à long terme. Par exemple, l'Agence travaillera à renforcer la capacité d'un nombre d'organisations en Afrique, dont la nouvelle Union africaine, en ce qui a trait à la prévention, à la gestion et au règlement des conflits. L'ACDI va continuer à travailler, de concert avec les autres donateurs, à la réforme de l'architecture multilatérale, plus précisément pour apporter une solution aux problèmes émergents telle une réponse globale au problème des états fragiles, et au besoin croissant d'impliquer les États-Unis et les nouvelles puissances, comme l'Inde et la Chine, dans le système multilatéral. Un volet important du travail de l'ACDI dans ce domaine sera la poursuite du travail de collaboration avec les autres ministères gouvernementaux au chapitre de la sécurité globale sur la base de la stratégie des "3 D" qui regroupe la diplomatie, le développement et la défense, comme c'est le cas avec la reconstruction après le conflit en Afghanistan et en Iraq.
- **Transformation du mode de fonctionnement interne :** l'ACDI adopte de nouvelles stratégies dans le but d'afficher une plus grande transparence et de parvenir à un meilleur jumelage entre les priorités stratégiques et l'attribution des ressources. Par le biais de l'initiative de Gestion moderne intégrée⁴², l'Agence conçoit et met en œuvre d'importantes réformes internes en vue d'assurer une plus grande responsabilisation, une meilleure mesure du rendement et une amélioration de ses systèmes de gestion. Ces mécanismes comprennent la simplification des méthodes de travail, la modernisation de la gestion des ressources humaines, l'introduction de saines pratiques axées sur le partage des connaissances, le développement de la gestion des risques et de la mesure du rendement et le renouvellement, déjà amorcé, des technologies de l'information et des communications. L'Agence développe ces nouveaux mécanismes en vue d'améliorer son efficacité, y compris la généralisation des plans de travail chiffrés, lesquels ont été introduits en 2003-2004. Ce processus cherche à lier les priorités des programmes individuels à l'ensemble des priorités de l'Agence ainsi qu'aux projections de son budget d'aide et de fonctionnement. Une planification du travail portant indication des frais permettra à l'Agence de mieux jumeler ses budgets d'aide et de fonctionnement à ses priorités de développement, de suivre de près les investissements en fonction des résultats et d'améliorer l'attribution des ressources et le processus décisionnel. Enfin, l'ACDI y inclura les nouvelles compétences et ressources requises pour renforcer sa présence sur le terrain afin de soutenir les nouvelles approches sur une base de programme et la plus grande prise en charge locale.

⁴² Réfère à l'Initiative de la fonction de contrôleur moderne à la grandeur du gouvernement, laquelle appuie les efforts en vue d'un leadership stratégique, de valeurs et d'éthique partagées, de l'environnement mûr de gestion des risques, de personnel motivé, de responsabilités précises, de renseignements intégrés sur le rendement et d'intendance rigoureuse.

3.4 Concentration stratégique des ressources en vue d'une plus grande efficacité : la planification au cours des trois à cinq prochaines années

L'ACDI s'est engagée à concentrer davantage son programme d'aide. Pour l'instant, l'ACDI a choisi d'atteindre une plus grande concentration stratégique en augmentant ses investissements dans un nombre désigné de pays les plus pauvres du monde qui cautionnent également une utilisation efficace de l'aide. L'objectif poursuivi est d'accroître l'impact des investissements de l'ACDI et de signaler que le Canada entend utiliser ses ressources pour obtenir le maximum de résultats.

Une première étape de ce processus a été franchie par la sélection initiale d'une liste de pays qui feront l'objet d'investissements accrus. Comme il a été souligné précédemment, cette liste fut rendue publique par la ministre de la Coopération internationale en décembre 2002. Les pays sont : **le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal, et la Tanzanie**. Ces neuf pays, qui ont des relations de développement de longue date avec le Canada, ont démontré une capacité de mettre en œuvre des programmes de développement efficaces, en s'engageant à améliorer la gouvernance, le respect des droits de la personne et à mettre fin à la corruption. Le nombre de pays de concentration pourra augmenter au fil du temps, si les circonstances et les ressources le permettent. Certains pays pourraient être sélectionnés comme pays de concentration en raison de leur importance régionale et de leur impact sur les perspectives de développement des pays voisins. Le gouvernement du Canada s'est engagé dernièrement à entreprendre un examen en profondeur de son cadre de politique internationale. Cet examen permettra à l'Agence d'utiliser ses ressources de façon stratégique dans le but d'accroître l'efficacité de ses interventions.

La figure 5 offre un bref résumé du niveau de développement de ces pays, dont les principaux indicateurs de développement, les niveaux d'investissements, les données de planification préliminaires et les secteurs de concentration, à la fois en cours et projetés.

Figure 5 : Statistiques de développement (1998 et 2002) et total des investissements 1998-2002

Pays	Situation du pays à la fin de 2002 (situation du pays en 1998)				Total des investissements 1998-2002		Proportion du budget consacrée aux trois principaux secteurs ⁴³		
	classifi- cation IDH (/175)	INB par habitant	Popul. (millions)	Popul. vivant avec moins de 1 \$ jour (%)	Total des recettes d'APD* (millions \$ US)	Contribu- tions de l'ACDI - tous les méca- nismes d'exécu- tion (millions \$ CAD)	Secteur	Présent (%)	A l'avenir (%)
Bangladesh	139 (146)	360 (380)	136 (128)	36 (29.1)	2,952.3	383.16	Éducation	27	28
							Santé	20	33
							Réforme judiciaire	33	34
Bolivie	114 (116)	900 (900)	9 (8)	14.4 (11.3)	2,567.4	116.1	Santé	10	31
							Adm. publique	24	16
							DSP	42	32
Éthiopie	169 (171)	100 (100)	67 (60)	81.9 (31.3)	1,864.6	199.2	Sécurité alimentaire	63	NA
							Agriculture	6	NA
							Santé	17	NA
Ghana	129 (133)	270 (380)	20 (19)	44.8 (78.4)	1,838	142.73	Eau et assai- nissement	10	4
							Infrastructure sociale	17	42
							Agriculture	37	43
Honduras	115 (119)	930 (740)	6.76 (6)	23.5 (40.5)	1,612.8	110.97	Santé	11	11
							Éducation	32	33
							Agriculture	9	11
Mali	172 (171)	240 (250)	11 (10)	72.8 (72.8)	1,306.7	156.4	Santé	21	24
							Éducation	36	43
							Gouverne- ment	17	18
Mozambique	170 (166)	210 (200)	18 (19)	37.9 (37.9)	5,045.6	148.41	Éducation	55	54
							VIH sida	8	17
							Agriculture	19	24
Sénégal	156 (158)	470 (520)	10 (9)	26.3 (26.3)	1,890	145.06	Éducation	48	65
							DSP	11	22
							Agriculture	8	11
Tanzanie	160 (150)	290 (220)	35 (31)	19.9 (19.9)	3,915.8	159.63	Éducation	42	31
							DSP	2	17
							VIH sida	8	19

* Source : Annexe statistique du Rapport sur la coopération au développement 2003, (Tableau 25a) -inclus les institutions multilatérales et les donateurs non-membres

⁴³ Ces pourcentages incluent les investissements de tous les canaux de livraison de l'aide : le bilatéral, le multilatéral et le Partenariat canadien.

4.0 Plans et priorités par Résultat stratégique

4.1 Introduction

En 2001, l'ACDI élaborait un ensemble de RCA. Ceux-ci furent davantage perfectionnés au cours des dix-huit mois qui suivirent. Les RCA composent le noyau du Cadre de gestion axée sur les résultats de l'ACDI – sa structure de responsabilisation à l'égard des Canadiens et des Canadiennes. Ils établissent la relation entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes d'une aide internationale plus efficace. Ils forment une base conceptuelle qui permet à l'Agence de planifier, d'attribuer les ressources et de produire des rapports : ces stratégies de gestion efficaces appuient les Stratégies de Résultats porteurs, lesquelles contribuent aux résultats de développement à long terme.

Les Résultats de développement constituent les Résultats stratégiques que l'ACDI utilise en vue de la planification et de la production de rapports, et ce depuis le Rapport sur les plans et priorités de 2002-2003.

Les RCA se définissent ainsi :

- les **Résultats de développement (les résultats stratégiques)** soulignent l'impact que l'Agence compte obtenir par ses activités dans les pays partenaires dans quatre domaines inter-reliés : **le bien-être économique, le développement social, la durabilité environnementale et la gouvernance**. L'Agence intègre les enjeux en matière d'égalité entre les sexes et d'environnement dans chacun de ces quatre domaines. Ces résultats de développement reflètent les engagements pris à l'égard des ODM, de même que la participation du Canada aux domaines de développement qui ne sont pas explicitement précisés dans les ODM (comme c'est le cas pour la gouvernance). L'ACDI partage avec les pays en développement et la communauté de développement toute entière la responsabilité de la réussite de ces résultats de développement. L'aide au développement étant une entreprise complexe et à long terme, ces résultats s'inscrivent dans un horizon qui varie entre cinq et dix ans;
- les **Résultats porteurs** identifient les **stratégies** qui permettent que les bons programmes soient en place au bon moment pour la réalisation des résultats de développement. Ces stratégies s'inspirent des principes en vue de renforcer l'efficacité de l'aide internationale et constituent un portfolio avantageusement attribué et efficace de programmes internationaux. L'Agence est pleinement responsable de la réalisation de ces résultats. Les Résultats porteurs se manifestent à court terme et s'inscrivent dans un horizon d'environ trois à cinq ans;
- les **Résultats de gestion** établissent les **stratégies** que l'Agence compte déployer dans le domaine des ressources humaines, de la gestion de l'information et des technologies, de la planification stratégique et de l'attribution des ressources. Ces stratégies appuient les Résultats porteurs et permettent ainsi de réaliser les Résultats de développement. L'ACDI est

seule responsable de la réalisation de ces résultats. Les Résultats de gestion se manifestent aussi à court terme et s'inscrivent dans un horizon d'environ trois ans.

Bien que les quatre résultats de développement ou Résultats stratégiques soient présentés séparément, le développement se révèle un processus dynamique et intégré, comme en témoigne la figure 6 où tous les cercles se recoupent en différents points. Les trois niveaux de RCA, – les Résultats de développement, les Résultats porteurs et les Résultats de gestion, sont également inter-reliés. L'encadré 7, *Les RCA s'épaulent mutuellement: le cas de l'appui à l'éducation en Tanzanie* explique comment ces trois niveaux sont liés.

Encadré 7 : Les RCA s'épaulent mutuellement : le cas de l'appui à l'éducation en Tanzanie

L'ACDI appuie l'amélioration de l'éducation de base en Tanzanie depuis 1997. À ce jour, elle a investi au total 19 millions de dollars dans ce programme. L'objectif à long terme que poursuit l'Agence est d'augmenter la capacité de ce pays d'offrir un accès égal et complet à l'éducation de base, contribuant ainsi à un taux plus élevé d'alphabétisation dans le pays et à une augmentation des niveaux d'éducation parmi les étudiants du niveau primaire. Cet objectif constitue le **résultat de développement** du programme.

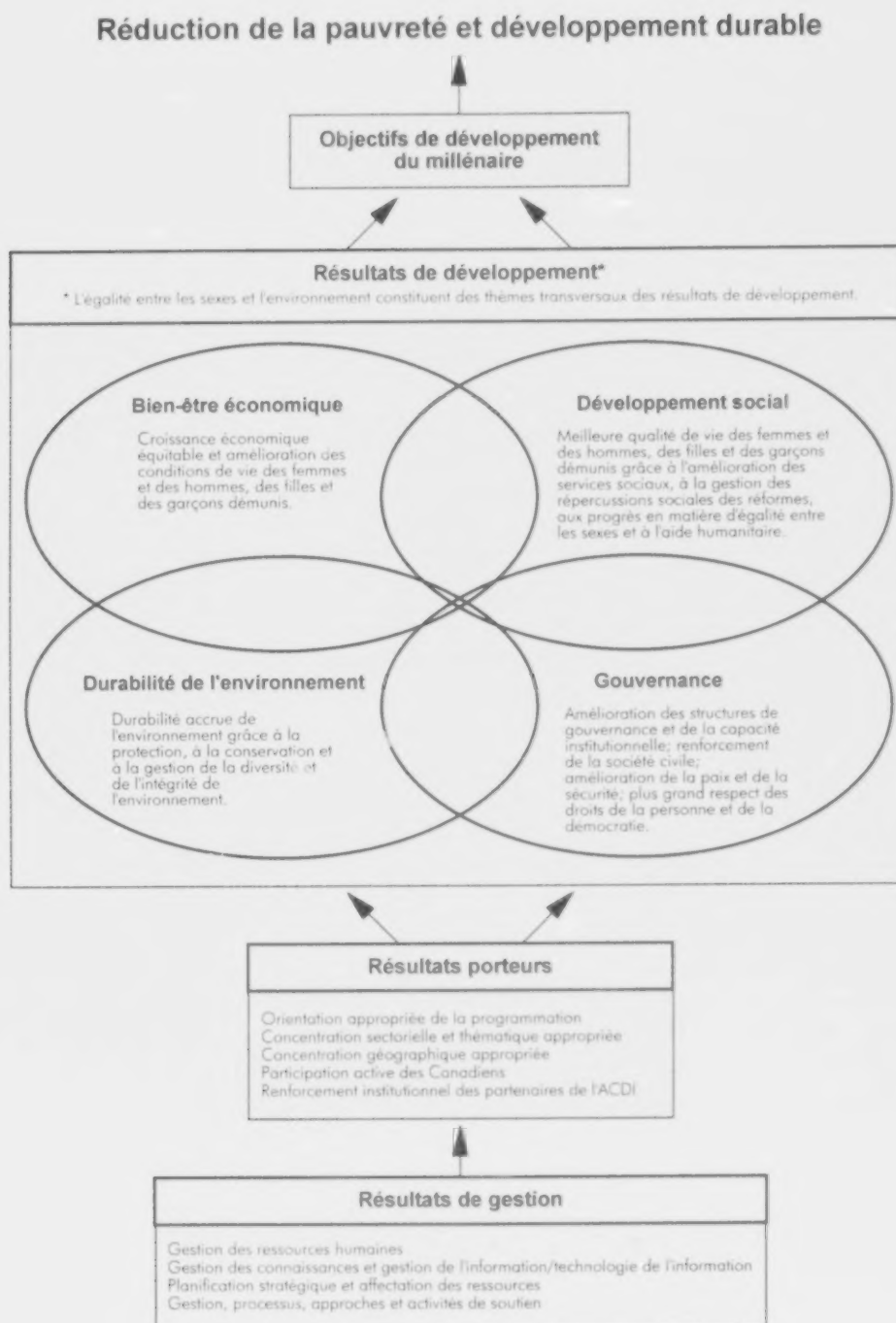
En vue de parvenir à cet objectif à long terme, l'Agence a joué un rôle actif dans le développement de la prise en charge locale. L'ACDI a collaboré avec le gouvernement tanzanien à l'élaboration de ses stratégies nationales de réduction de la pauvreté, tout en travaillant, de concert avec d'autres donateurs, à l'harmonisation des politiques, des pratiques et des systèmes dans le but de réduire les coûts de prestation de l'aide. L'Agence a pu jouer un rôle efficace par le biais de son orientation de programme qui privilégie, de plus en plus, les stratégies axées sur les programmes. Ainsi, l'ACDI appuie présentement l'éducation de base en Tanzanie presque exclusivement par le biais d'une Approche sectorielle (AS)⁴⁴ à l'enseignement primaire (programme harmonisé de secteur) et par un appui budgétaire direct au Cadre de lutte contre la pauvreté de la Tanzanie. Les nouvelles stratégies de l'Agence en matière de concentration géographique (par le biais de pays de concentration) et de concentration sectorielle (qui fait le point sur le développement social) lui ont aussi permis, dans le cadre de ses programmes, de se concentrer sur l'appui aux résultats de développement dans le domaine de l'éducation de base en Tanzanie. Ces stratégies de programmes constituent les **Résultats porteurs**.

En termes de **résultats de gestion**, l'ACDI a mis au point différents mécanismes en vue d'améliorer son efficacité dans la prestation de son programme. Ainsi, l'Agence a accru la présence sur le terrain de spécialistes en éducation à plein temps dans le but de s'assurer qu'elle dispose d'une bonne connaissance sectorielle et que l'analyse et l'expérience corporative appuient pleinement le développement d'une politique et de programmes dans le domaine de l'éducation de base.

Au fil du temps, on espère que cet appui à l'éducation de base, jumelé à l'appui dans d'autres domaines, résultera en un meilleur niveau de vie, à mesure que les Tanzaniens éduqués amélioreront leurs moyens de subsistance, exploiteront mieux les possibilités de croissance économique et participeront plus activement au développement de leur société. Comme l'Agence et d'autres donateurs œuvrent par le biais des structures du gouvernement de la Tanzanie, cet appui permettra également une meilleure gouvernance et, par le biais du renforcement des capacités des gouvernements à tous les niveaux, une meilleure gestion d'un système d'éducation de base, à la fois polyvalent et complet.

⁴⁴ Voir Encadré 18 : "Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes" pour plus de renseignements sur les approches sectorielles et l'appui budgétaire.

Figure 6 : Cadre des Résultats clés de l'ACDI



L'ACDI a mis à jour et perfectionné certains éléments de ses RCA de façon à ce qu'ils prennent en compte les nouvelles politiques, orientations et engagements adoptés depuis 2002. Un ensemble d'indicateurs élaborés à mesure que les RCA étaient davantage peaufinés permettent la mesure du progrès de ces résultats. Ils s'agit d'indicateurs élaborés dans le cadre des Stratégies de réduction de la pauvreté des pays partenaires, de leurs Plans nationaux de développement ou leurs équivalents et d'indicateurs développés dans le cadre des ODM. C'est la première fois qu'ils apparaissent dans le Rapport sur les plans et priorités.

Avec le développement de ces RCA, l'ACDI est maintenant en mesure de produire des plans annuels axés sur les résultats qui associent et renforcent l'attribution des ressources en fonction des résultats à tous les niveaux au sein de l'Agence. Le présent Rapport sur les plans et priorités constitue pour la première fois un résumé des plans de travail chiffrés pour les années 2004-2005 et 2005-2006.

4.2 Résultats stratégiques : Résultats de développement

Comme il a été souligné précédemment, les Résultats de développement de l'ACDI constituent ses résultats stratégiques et figurent au cœur même de son travail. Ces Résultats de développement dans les quatre domaines prioritaires sont :

- le **bien-être économique** : une croissance économique équitable et une amélioration des conditions de vie des femmes et hommes, garçons et filles vivant dans la pauvreté;
- le **développement social** : une meilleure qualité de vie pour les femmes et hommes, garçons et filles vivant dans la pauvreté, par le biais de services sociaux améliorés, de gestion de l'impact social des réformes et de progrès en matière d'égalité entre les sexes et de l'aide humanitaire;
- la **durabilité environnementale** : une durabilité environnementale accrue à l'aide de la protection, de la conservation et de la gestion de la biodiversité et de l'intégrité de l'environnement;
- la **gouvernance** : structures de gouvernance et de capacités institutionnelles accrues, une société civile renforcée, une plus grande paix et sécurité et un plus grand respect pour les droits de la personne et les principes démocratiques.

L'égalité entre les sexes et l'environnement constituent deux priorités transectorielles – des priorités qui doivent être prises en compte dans la programmation de tous les domaines des résultats de développement. Bien que ces résultats soient présentés séparément, en réalité, ils sont interdépendants. Ainsi, le bien-être économique repose sur une bonne gouvernance, laquelle comprend des éléments aussi indispensables que de saines politiques économiques, la promotion et la protection des droits de la personne et des systèmes à la fois professionnels, transparents et responsables.

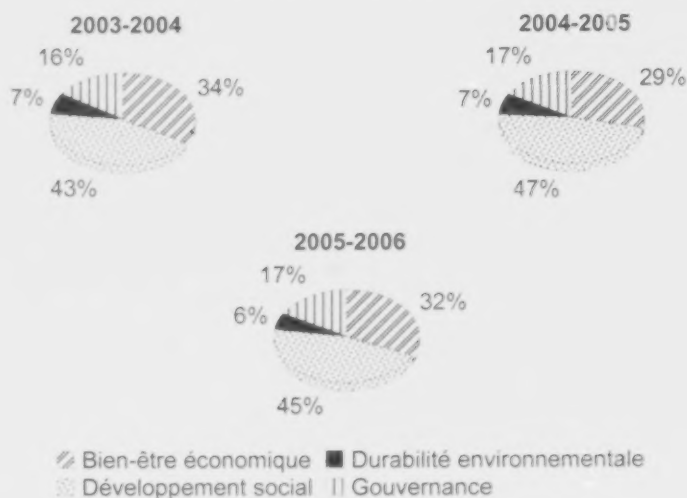
La mesure des résultats de développement pose un certain nombre de défis. En premier lieu, il n'est possible de mesurer les impacts de développement que dans un plus grand cadre d'exécution (au moins de cinq à dix ans). En second lieu, l'ACDI partage la responsabilité de la

réalisation de ces résultats de développement avec plusieurs autres partenaires de la communauté internationale du développement, dont les pays en développement; les organisations internationales, les autres donateurs et les partenaires canadiens de l'ACDI au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé.

En conséquence, l'ACDI a inclus dans ce RPP un ensemble de macro-indicateurs, reconnus internationalement (y compris les indicateurs pertinents aux ODM), pour chacun des domaines des résultats de développement. Les indicateurs retenus servent à illustrer les progrès enregistrés dans la réalisation des résultats de développement énoncés dans chacun des domaines de résultats. En mesurant les résultats, comme l'accroissement des taux d'inscription à l'école ou la décroissance de la morbidité incidente, par exemple, l'ACDI s'appuie sur plusieurs sources bien établies, dont les agences des Nations Unies, comme le PNUD, Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, et l'Organisation mondiale de la santé ou des institutions financières internationales, comme les banques régionales de développement. Cette stratégie est tout à fait conforme à la façon de mesurer les progrès dans la réalisation des ODM.

Au cours des prochaines années, les programmes de l'Agence seront axés sur les quatre Résultats de développement (comme le souligne la section 4.1). La figure 7, ci-dessous, précise la proportion des investissements prévus dans chacun des Résultats de développement. Selon la lecture de la figure 7, la tendance observée dans l'allocation du financement entre les Résultats stratégiques montre que les priorités de l'ACDI sont stables.

**Figure 7 : Investissements prévus selon les Résultats stratégiques
au niveau de l'Agence***
2003-2004 et 2005-2006



*Il s'agit du total des fonds d'aide administrés directement par l'ACDI

4.2.1 Bien-être économique

Résultat stratégique 1 : Bien-être économique

755,4 millions de dollars ou 34 % du budget d'APD/AP de l'ACDI en 2003-2004, avec une augmentation prévue à 797,3 millions de dollars en 2004-2005 et à 833,9 millions de dollars en 2005-2006.

Figure 8 : Bien-être économique

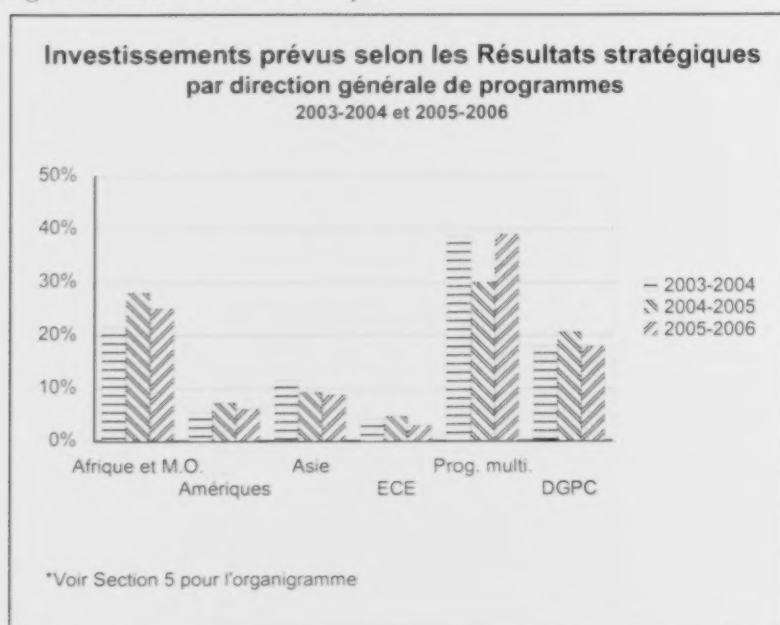


Tableau 1 : Bien-être économique : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD-3)
Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté.	• Renforcement des investissements dans le développement de l'agriculture et du secteur privé. • Appui au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique en faveur des pauvres et amélioration durable des conditions de vie des femmes et hommes, des garçons et filles vivant dans la pauvreté.	• Proportion de la population vivant avec moins de 1\$ par jour. • Ratio d'écart de pauvreté (incidence et amplitude de la pauvreté). • Portée de l'écart dans les revenus entre les hommes et les femmes. • Volumes commerciaux, accès aux marchés pour les pays en développement.

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD-3)
	- Développement de la capacité des femmes et hommes, des garçons et filles vivant dans la pauvreté de profiter des possibilités du commerce. - Favoriser l'émergence d'un environnement porteur propice à la croissance économique.	- Grands indicateurs de rendement économique (c.-à-d. taux de croissance économique, taux de chômage, croissance dans les activités du secteur privé. - Indicateurs d'une saine politique monétaire (c.-à-d. taux d'inflation et taux d'intérêt réel).

Contexte

La croissance économique est une condition préalable à la réduction de la pauvreté, dans la mesure où les pauvres peuvent vraiment en profiter. Les investissements dans le secteur privé, en particulier dans l'agriculture et le développement rural, où vivent la majorité des pauvres du monde qui cherchent à survivre, se révèlent souvent l'un des meilleurs moyens de stimuler la croissance économique et d'améliorer les conditions de vie de millions de gens. Un système commercial équitable jette les bases d'une croissance dans tous les secteurs de l'économie, alors que la réforme des institutions qui réglementent et favorisent la croissance économique, y compris les institutions financières, est indispensable afin que les pauvres aient accès aux actifs dont ils ont besoin pour participer à l'économie. Enfin, l'émergence d'un environnement porteur propice à la croissance économique et aux investissements est indispensable au développement durable.

Priorités et plans

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI poursuivra les priorités suivantes (voir tableau 1) en matière de bien-être économique :

- renforcer les investissements dans le développement de l'agriculture et du développement rural;
- appuyer le développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique en faveur des pauvres et l'amélioration durable des niveaux de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté;
- développer les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté pour qu'ils puissent profiter des possibilités du commerce;
- favoriser l'émergence d'un environnement porteur propice à la croissance économique et aux investissements.

En vue de renforcer ses investissements en agriculture et dans le développement du secteur privé, l'ACDI :

- mettra en œuvre sa nouvelle politique, *L'agriculture au service du développement rural durable*. Celle-ci prévoit accroître les programmes et les nouveaux investissements dans toutes les régions, en particulier en Afrique, où il est prévu que le financement consacré à de

tels programmes passera de 14 millions de dollars qu'il était en 2001-2002 à 56 millions de dollars en 2005-2006. Cette initiative permettra d'appuyer les organisations de producteurs africains, dont un programme de 19,3 millions de dollars pour le développement économique de la région de Niayé au Sénégal;

- augmentera sa contribution de base au Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale (GCRAI) de 13,27 millions de dollars à 17,37 millions de dollars. Par ces contributions, le Canada désire soutenir le programme de recherche du GCRAI, tant pour la recherche stratégique que pour celle appliquée, avec une emphase pour augmenter la productivité agricole, la protection de l'environnement, le maintien de la biodiversité, l'amélioration des politiques et le renforcement de la recherche au niveau national. Le GCRAI est une association internationale qui soutient un système de quinze centres de recherche agricole internationaux et qui est actif dans cent pays.
- consentira un financement additionnel à la recherche agricole par le biais, par exemple, d'une contribution de 30 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique à l'Institut international de recherche sur l'élevage, une unité du GCRAI, dans le but d'appuyer la productivité des petits producteurs. L'ACDI permettra aux communautés rurales pauvres de se doter de moyens de subsistance durables par l'amélioration des revenus et des activités de production alimentaire des familles dirigées par les femmes dans dix pays de l'Afrique de l'Est, du Sud et du Centre. Celles-ci se sont appauvries à la suite du Sida. Aussi, l'Agence leur vient-elle en aide par le biais d'un appui de 7,2 millions de dollars, répartis sur cinq ans, au programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot. L'Alliance a déjà permis d'améliorer la nutrition de quinze millions de gens dans la région et d'augmenter les rendements de dix-huit millions de dollars au Rwanda seulement;
- développera et diffusera des technologies appropriées de production et de traitement, et augmentera la productivité familiale et les revenus, en ciblant de façon toute particulière les femmes, par le biais d'un appui de 5 millions de dollars aux Services industriels régionaux de technologies appropriées du Ghana.
- mettra l'accent sur la gestion des ressources naturelles, l'agriculture durable, ainsi que la recherche. Dans les Amériques, une contribution de 20 millions de dollars sera versée au Centre international d'agriculture tropicale, lequel compte accroître les niveaux de fer et de zinc, ainsi que les vitamines dans les denrées de consommation courante. En Asie, le secteur de l'agriculture sera renforcé dans plusieurs pays, dont l'Afghanistan, le Viêt-nam, le Cambodge et la Chine, où un projet de 12 millions de dollars sur 12 ans appuie le développement moderne et commercial de l'industrie du porc maigre dans quatre provinces de ce pays. L'Agence appuiera aussi une agriculture durable, transparente, axée sur le marché, ainsi que la gestion, les pratiques et les structures des ressources en eau au niveau national et local dans les zones aréiques, comme le Tadjikistan. Enfin, l'ACDI continuera d'appuyer le Fonds international pour le développement de l'agriculture; lequel cible les petits producteurs agricoles ruraux dans de nombreux pays du monde;

- utilisera différents instruments de programmes à vocation économique dans ses efforts concertés en vue de réduire la vulnérabilité de l'Éthiopie à la famine et limiter, à long terme, la pauvreté systémique. Voir encadré 8 : *pour mettre fin à la famine chronique en Éthiopie*.

Encadré 8 : pour mettre fin à la famine chronique en Éthiopie

On estime que 7 à 8 pour 100 de la population éthiopienne souffre d'insécurité alimentaire chronique et qu'entre 30 et 40 pour 100 de celle-ci est vulnérable aux déficits saisonniers. En moyenne, plus de cinq millions de gens se sont enregistrés aux secours alimentaires quotidiens au cours de la dernière décennie, alors que les conditions étaient favorables. En 2002-2003, l'Éthiopie a connu une sécheresse sévère, semblable à celle qui ravagea le pays en 1984-1985, et la plus récente sécheresse a touché 13,2 millions de gens.

Le gouvernement de l'Éthiopie considère comme prioritaire le double objectif de parvenir à une plus grande sécurité alimentaire et de réduire sa vulnérabilité à la famine. Il admet que l'insécurité alimentaire favorise la pauvreté et il reconnaît l'importance de l'industrialisation axée sur le développement de l'agriculture comme l'un des quatre piliers de sa stratégie nationale de développement. Au milieu de 2003, le gouvernement a établi la Nouvelle coalition pour la sécurité alimentaire dans le but de développer une nouvelle stratégie et un bloc d'investissements pour faire face au problème de l'insécurité alimentaire chronique. Les priorités consistent à accroître la production agricole, à améliorer l'accès aux actifs productifs et aux possibilités de générer des revenus, à promouvoir des services de santé préventive et curative et à appuyer le rétablissement volontaire.

Pendant ce temps, les efforts en cours de l'Agence se poursuivent en vue de prévenir la famine pour les groupes les plus vulnérables et de développer la capacité des institutions éthiopiennes de faire face aux problèmes de sécurité alimentaire. Parmi les activités courantes appuyées par l'ACDI figurent deux projets de renforcement de la capacité à récupérer l'eau et à irriguer la production agricole, le soutien au développement et à la propagation des techniques agricoles, une contribution au projet de sécurité alimentaire de la Banque Mondiale afin de résoudre les problèmes de sécurité alimentaire au niveau des districts et des communautés, ainsi qu'un programme axé sur la prévention, la préparation et l'atténuation des catastrophes. De nouveaux projets sont prévus en vue de générer des revenus ou de développer des actifs et un appui sera consenti à la Coalition pour la sécurité alimentaire, ainsi qu'aux programmes de développement rural et aux programmes d'aménagement des eaux de l'Éthiopie.

De plus, le programme pan-africain de l'ACDI finance l'Initiative du bassin du Nil dont fait partie l'Éthiopie. L'objectif du projet est de lutter contre la pauvreté et de promouvoir le développement socio-économique de la région par une gestion améliorée des ressources en eau du Nil et de son bassin hydrographique.

En vue d'appuyer le développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable en faveur des pauvres et d'améliorer, de façon durable, les conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons qui vivent dans la pauvreté, l'ACDI :

- appuiera ses partenaires multilatéraux, comme les banques régionales de développement, qui offrent des prêts aux petites et aux micro-entreprises, comme la Banque africaine de développement, qui consent 21 pour 100 de ses prêts à l'appui de petites et moyennes entreprises en Afrique. Le Groupe consultatif d'appui aux plus pauvres de la Banque mondiale se veut un autre partenaire clé. Celui-ci développe la capacité institutionnelle des organismes de microfinance et voit à ce que les besoins des pauvres soient satisfaits. L'ACDI verse

500 000 dollars par année à ce Groupe. Ce type d'appui permet de favoriser l'émergence d'un environnement porteur propice au développement du secteur privé, de l'établissement de règles pour le commerce et les investissements, aux systèmes locaux de réglementation et à un appui à la macro-finance ou à la microfinance, y compris la création de fiducies de développement du secteur privé qui apportent un appui technique.

- consentira une aide directe aux pays partenaires. En Afrique, l'Agence cible le développement de micro-entreprises, en particulier celles qui accordent la priorité aux femmes comme c'est le cas au Burkina Faso, en Guinée, au Sénégal, en Afrique du Sud, au Rwanda, en République démocratique du Congo, au Cameroun et au Mali, où plus de 9 000 femmes ont déjà été formées à la gestion de la micro-entreprise et où bon nombre d'entre elles ont reçu un prêt de la part du Réseau Nyèsigiso, une caisse populaire qui compte près de 100 000 membres. (Voir encadré 9 : *Des services financiers pour les pauvres : le développement des institutions* qui illustre la façon dont l'ACDI renforce les institutions locales et favorise, en conséquence, la prise en charge locale et la durabilité à long terme de la réduction de la pauvreté dans plusieurs pays de concentration en Afrique). En Asie, l'appui au développement du secteur privé, en particulier l'expansion des facilités de crédit, se poursuit, y compris au Bangladesh où le Programme d'entretien rural offre aux veuves démunies des activités rémunératrices, des activités de formation et des possibilités de crédit pour celles qui se lancent en affaires. Dans les Amériques, l'Agence appuie les possibilités rémunératrices de revenus pour les familles en Équateur, où le Fonds de développement Canada-Équateur a permis à plus de 55 000 familles de profiter d'activités de production et de marketing perfectionnées, alors qu'au Pérou et en Bolivie, l'Agence développe les possibilités pour les pauvres de profiter du développement des ressources naturelles;

Encadré 9 : Des services financiers pour les pauvres : le développement des institutions

L'ACDI appuie une vaste gamme d'institutions qui offrent des services aux pauvres, y compris le développement des opérations de réserves de crédit au secteur privé de la Banque asiatique, de la Banque interaméricaine et de la Banque africaine de développement qui ciblent les petites et les moyennes entreprises. L'Agence appuie également les institutions des pays en développement. Par exemple, en Afrique de l'Ouest, six réseaux de partenaires de caisses populaires ont formé un groupe pour coordonner leurs activités. Situés au Sénégal, au Burkina Faso, au Bénin, au Togo et au Mali, ces partenaires sont responsables de 80 pour 100 du micro-crédit dans la région. Ils représentent plus de 400 succursales, regroupent plus d'un million de bénéficiaires, disposent d'épargnes supérieures à 50 milliards de Francs CFA et de crédits de 32 milliards de Francs CFA. Les réseaux font appel à la même monnaie, ils se rapportent légalement à la Banque centrale des pays de l'Afrique de l'Ouest et sont régis par la loi qui régleme les caisses populaires, les caisses mutuelles d'épargne et les institutions de crédit.

Au début de 2001, les réseaux partenaires, avec l'appui financier de l'ACDI, ont adopté une vision commune du développement de leurs institutions financières d'épargne pour les dix prochaines années. Cette vision englobe toutes les dimensions stratégiques, comme les configurations de réseaux, les produits et les services, les problèmes de gouvernance, l'informatisation des activités, l'environnement légal et la création d'unités d'affaires qui gravitent autour de ces réseaux. Cette vision fait appel à un vaste projet pour mettre à jour et transformer les réseaux de caisses mutuelles d'épargne et l'ACDI appuiera ce processus par le biais d'une contribution de plus de 25 millions de dollars au cours de la décennie.

- de plus, l'ACDI appuiera le développement de coentreprises entre les compagnies canadiennes et celles du pays partenaire, lesquelles profitent à l'économie locale dans plusieurs pays du monde, y compris par le biais d'un appui au développement de services pour les petites et les moyennes entreprises en Égypte (2,9 millions de dollars en 2004-2005). Cet appui permet aux entreprises canadiennes de développer des relations d'affaires à long terme avec des partenaires locaux en vue de développer le secteur privé par l'entremise d'investissements, d'accès à de nouveaux marchés, de transfert de connaissances et d'expertise et de transferts technologiques;
- l'Agence concevra également de nouvelles stratégies axées sur les demandes des pays qui font l'objet de partenariats accrus dans le but de développer la capacité et la disponibilité des entreprises locales de ces pays à recevoir des investissements, tel le Bangladesh, où un projet pilote de Centre d'investissement pour l'entreprise locale sera créé. Ce Centre assistera les petites et les moyennes entreprises à attirer des investissements en leur fournissant des services de base tels que la conception de projet, les études de faisabilité et la planification d'affaire.

En vue de développer la capacité chez les femmes et les hommes, les filles et les garçons vivant dans la pauvreté de profiter des possibilités du commerce, l'ACDI :

- développera la capacité de toutes les régions de faire concurrence en matière de commerce et d'investissements, y compris dans la plus marginalisée d'entre elles, l'Afrique, où le Fonds canadien pour l'Afrique consentira une assistance technique de 8 millions de dollars aux petites et aux moyennes entreprises et aux institutions qui les appuient dans leurs efforts en vue d'améliorer leur capacité de faire des affaires au niveau international et d'encourager leurs propres exportations;
- consentira une assistance technique en matière de commerce dans les domaines des négociations et de la mise en œuvre des accords commerciaux au niveau régional par l'entremise d'une variété de partenaires, dont le Programme de coopération hémisphérique de la Banque interaméricaine de développement qui profite aux pays d'Amérique centrale et, de façon directe, aux pays des Caraïbes, comme c'est le cas en Jamaïque, où un appui de 300 000 dollars au Projet des enjeux commerciaux dans les Caraïbes permet à ce pays de développer une réglementation et des lois antidumping;
- appuiera les programmes en matière de facilitation du commerce, dont une contribution de 7 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique au Programme conjoint d'assistance technique des Nations Unies qui permettra à seize pays africains de mieux s'intégrer au système commercial multilatéral.

En vue de favoriser l'émergence d'un environnement porteur propice à la croissance économique et aux investissements, l'ACDI :

- encouragera les réformes économiques et renforcera les capacités gouvernementales et institutionnelles en matière de gestion économique, y compris au Viêt-nam, où l'Agence appuie le développement de cadres juridiques et de cadres de réglementation en vue de l'accession de ce pays à l'OMC, ainsi que la réforme de son système bancaire par l'entremise du Projet de gestion financière Vietnam-Canada de dix millions de dollars;
- appuiera les efforts des gouvernements des pays partenaires en vue de développer des politiques, des pratiques et des lois qui favorisent la croissance économique, à l'image des efforts des partenaires régionaux africains qui encouragent le développement d'un climat favorable aux investissements en bonifiant les pratiques juridiques, les pratiques de réglementation et les pratiques comptables;
- travaillera, de concert avec les institutions et organisations du secteur privé, en vue de stimuler le développement et l'innovation dans les pays en développement.

4.2.2 Développement social

Résultat stratégique 2 : Développement social

965,5 millions de dollars ou 43 pour 100 du budget d'APD/AP de l'ACDI, avec une augmentation prévue à 1 130,9 millions de dollars en 2004-2005 et un repli à 1 179,1 millions de dollars en 2005-2006

Figure 9 : Développement social

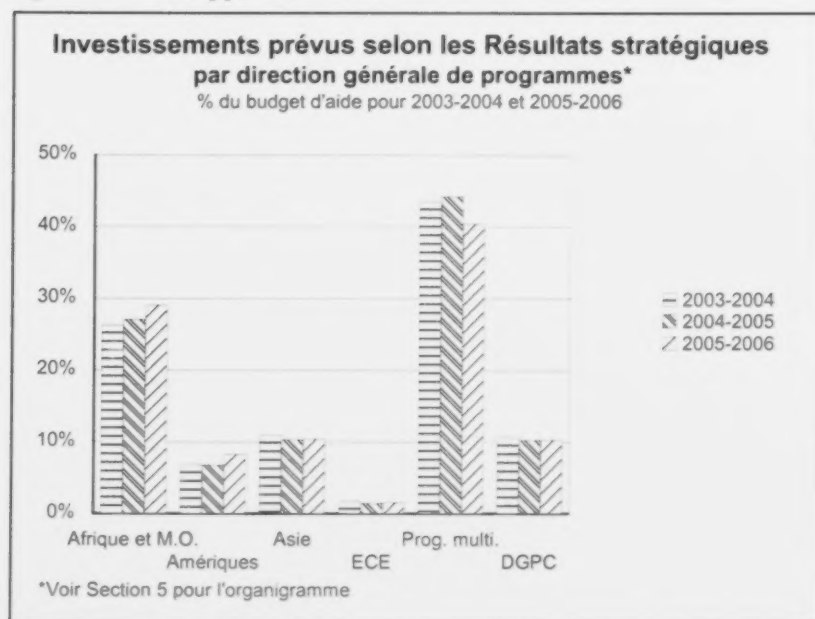


Tableau 2 : Développement social : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD-3)
Amélioration de la qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté par le biais de meilleurs services sociaux, d'une gestion de l'impact social des réformes, des progrès en matière d'égalité entre les sexes et de l'aide humanitaire.	• Renforcer ses programmes en éducation de base, en matière de santé et de lutte au VIH/sida et au chapitre de la protection des enfants. • Appuyer et favoriser l'intégration des considérations en matière d'égalité entre les sexes dans tous les projets, programmes et politiques de développement. • Apporter une aide humanitaire en temps de désastres naturels et/ou de conflits.	• Taux net d'inscription au niveau de l'enseignement primaire. • Proportion d'élèves (mâle/femelle) qui complètent le cycle de la première à la cinquième année. • Ratio de garçons et de filles aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire. • Pourcentage de patients (mâle/femelle) qui ont des maladies transmises sexuellement (MTS), qui sont enregistrés dans des établissements de santé, qui reçoivent le bon diagnostic, le bon traitement et des conseils. • Taux de mortalité : infantile, chez les moins de cinq ans et le taux de mortalité maternelle. • L'incidence de paludisme et de tuberculose (mâle/femelle) parmi la population. • Connaissances/expertise des femmes et des organisations de femmes qui font la promotion de celles-ci et qui favorisent leur participation au processus décisionnel. • Systèmes d'alerte rapide en place dans les pays vulnérables.

Contexte

Le développement social se veut la contrepartie nécessaire au bien-être économique. Aussi, l'investissement dans l'éducation et la santé s'est-il révélé la contribution la plus importante et la plus efficace en vue de réduire la pauvreté et de favoriser le développement durable. Les avantages sont à la fois à court et à long terme : des enfants et des adultes bien nourris apprennent mieux, produisent davantage et participent plus efficacement au développement de leur société. L'expérience a démontré que le développement durable ne se manifeste que si ces avantages sont partagés de façon égale entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons. Le degré d'importance que l'Agence accorde au développement social se traduit par des priorités dans quatre domaines : la santé et la nutrition, le VIH/sida, l'éducation de base et la protection des enfants.

Priorités et plans

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI poursuivra les priorités suivantes en matière de développement social :

- renforcer ses programmes en éducation de base, dans la lutte contre le VIH/sida, ainsi que dans le domaine de la santé et de la protection des enfants
- appuyer et favoriser l'intégration des considérations en matière d'égalité entre les sexes dans tous ses projets, programmes et politiques de développement;
- apporter une aide humanitaire en temps de désastres naturels et/ou de conflits.

Dans le but de réaliser ses objectifs de développement social et de contribuer aux ODM dans ce domaine, l'ACDI doublera son financement en santé et en nutrition et quadruplera ses investissements en éducation de base, dans la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants au cours de la période qui s'échelonne de 2000 à 2005, jusqu'à concurrence d'un montant total prévu de 2,811 millions de dollars.

En vue de renforcer ses programmes en éducation de base, l'ACDI :

- renouvellera sa concentration en Afrique, où les besoins sont les plus pressants, en doublant l'investissement du Canada dans l'éducation de base, jusqu'à concurrence de 100 millions de dollars en 2005. Ce montant comprend les contributions à la mise en œuvre active de l'initiative internationale Programme accéléré Éducation pour tous (EPT)⁴⁵ au Mozambique et en Tanzanie où l'Agence versera un montant additionnel de dix millions de dollars à chacun de ces pays entre 2003 et 2008.
- renouvellera son appui aux programmes en Amérique du Sud et en Amérique centrale, comme c'est le cas avec le Fonds d'éducation locale au Pérou, doté d'un budget de 1,1 million de dollars, lequel appuie, à titre expérimental, de nouvelles stratégies dans la réforme de l'éducation en vue d'améliorer la qualité et l'accès des populations rurales, des pauvres, des groupes à risques, tout en renforçant la gestion et la participation de la communauté.

L'encadré 10 : *Une éducation de qualité pour tous au Bangladesh* précise la planification stratégique de l'ACDI dans l'éducation de base et les résultats escomptés au cours des trois prochaines années dans un des neuf pays de concentration. Il souligne également l'importance d'intégrer l'analyse et les résultats visant l'égalité entre les sexes.

⁴⁵ <http://www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml>. L'initiative Éducation pour tous (EPT) fixe un ensemble d'objectifs, de plans d'action et d'outils pour les donateurs, les pays et la société civile en vue de s'assurer que, d'ici 2015, tous les enfants en âge de fréquenter l'école primaire auront accès et pourront compléter un cycle d'études gratuit, de bonne qualité; que les disparités fondées sur le sexe dans les études seront éliminées; que les niveaux d'analphabétisme chez les adultes seront réduits de moitié; que les soins de santé à la petite enfance et l'accès à l'éducation seront élargis; que les possibilités d'apprendre pour les jeunes et les adultes se multiplieront et que tous les aspects de la qualité de l'éducation seront améliorés.

Encadré 10 : Une éducation de qualité pour tous au Bangladesh

Le Bangladesh a enregistré d'importants progrès au cours de la dernière décennie en augmentant l'accès à l'enseignement primaire, en introduisant les techniques de base auprès des populations isolées et des étudiants adultes et en réduisant l'écart entre les sexes dans le taux d'inscription des enfants. Toutefois, en période difficile, les filles sont toujours les premières à être retirées de l'école et leur taux de réussite est inférieur à celui des garçons dans tout le pays. Au Bangladesh, seulement un enfant sur quatre complète l'école primaire et, dans certaines régions rurales, plus de 85 pour 100 de la population est toujours analphabète.

L'ACDI appuie les efforts du Bangladesh en vue de lui permettre de réaliser son engagement à l'égard des ODM en matière d'éducation, en investissant 67 millions de dollars dans son Programme d'appui au secteur de l'éducation au cours des six prochaines années. Ce nouveau programme vient seconder les efforts du gouvernement en vue d'entreprendre les réformes nécessaires au niveau des institutions, des systèmes et des politiques qui lui permettront d'améliorer la qualité et l'accès à un système davantage centré sur la pauvreté, à la fois équitable et universel. Connu sous le nom d'Approche sectorielle (AS), ce programme fait appel à un groupe élargi de donateurs, dont la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Australie et le Japon.

Parmi les activités que comprend ce programme figurent le développement organisationnel et le développement des capacités des institutions qui dispensent l'enseignement primaire, la création de meilleurs programmes d'études, de nouvelles méthodes d'enseignement et la participation de la communauté. Ce Programme prévoit également la création de 35 000 nouvelles salles de classe et l'achat d'équipements scolaires, la conception de plans directeurs pour rejoindre les populations marginalisées, comme les personnes souffrant d'un handicap, les minorités ethniques, les enfants pauvres et ceux qui sont forcés de travailler, ainsi qu'une assistance technique pour la réforme du système. Celle-ci prendra la forme de recherches, de mise sur pied d'ateliers, d'une meilleure coordination entre les intervenants et de développement de plans d'action.

En vue de consolider ses programmes dans la lutte contre le VIH/sida, l'ACDI :

- appuiera les grands programmes multilatéraux, dont le Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) avec une contribution de 5,4 millions de dollars par année et le Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP) (contribution de 25 millions de dollars en 2003-2004 et 40 millions de dollars en 2004-2005);
- encouragera les programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans une variété de pays, dont le Mozambique où l'Agence apporte un appui de 30 millions de dollars sur une période de cinq ans à des institutions renforcées pour la mise en œuvre des plans, à l'amélioration de la surveillance épidémiologique, à la prestation de services de santé et à la création de programmes de sensibilisation destinés au public;
- appuiera les grands programmes régionaux, comme le Programme de formation au Sida en Afrique australe (12 millions de dollars au cours des deux prochaines années), lequel appuie près de 150 partenaires communautaires qui mettent en œuvre des programmes de prévention, qui prennent soin des malades, qui apportent leur appui aux groupes de soutien ainsi qu'à ceux qui défendent l'égalité entre les sexes et les stratégies axées sur les droits de la personne pour lutter contre la pandémie. C'est également le cas avec le Centre d'épidémiologie des Caraïbes (4,1 millions de dollars sur quatre ans) qui aide les pays membres à planifier, à gérer et à établir des programmes en vue de prévenir et de contrôler le VIH/Sida et les MTS, de

même que de prendre soin et d'appuyer ceux qui vivent avec le VIH/sida;

- renforcera les capacités des organismes d'enseignement, comme c'est le cas, par exemple, au Mozambique où un programme de 9,1 millions de dollars sur trois ans vient appuyer, entre autres, la formation de moniteurs et de travailleurs de la santé qui préconisent de nouvelles pratiques de santé communautaire et qui axent leurs interventions sur les besoins et les priorités de leur communauté, comme le paludisme et le VIH/sida

L'encadré 11 : *À la recherche d'un traitement : la recherche d'un vaccin contre le Sida en Afrique* illustre l'appui que l'ACDI apporte à la lutte contre ce qui s'avère être l'une des plus grandes menaces à la réduction de la pauvreté et au développement social en Afrique. Ce projet démontre que l'appui direct aux institutions locales assure non seulement le respect des priorités africaines, mais permet également le renforcement des institutions africaines.

Encadré 11 : À la recherche d'un traitement : la recherche d'un vaccin contre le Sida en Afrique

L'un des meilleurs espoirs du monde de mettre fin à cette tragédie humaine réside dans le développement d'un vaccin, mais seulement une faible proportion des fonds mondiaux de recherche est consacrée à l'Afrique, là où vit 70 pour 100 des gens séropositifs. L'Initiative internationale pour un vaccin contre le sida (IAVI), laquelle est appuyée dans ses efforts par une contribution de 50 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique de l'ACDI, poursuit des essais humains en Afrique du Sud et en Suisse sur un vaccin expérimental qui prévient, chez les personnes qui ne sont pas infectées au VIH/sida, le développement de la maladie

Cette initiative possède deux caractéristiques uniques. En premier lieu, une étroite collaboration avec les scientifiques des pays en développement est indispensable, et ce à toutes les étapes du développement du vaccin. En second lieu, IAVI conserve la propriété des droits intellectuels en vue de s'assurer, en cas de réussite, que le vaccin sera offert aux pays en développement à un coût raisonnable. L'IAVI entend également recourir à l'éducation pour mobiliser l'appui, tout en encourageant la participation de l'industrie.

En vue de renforcer ses programmes en santé, l'ACDI :

- abordera la réforme du secteur de la santé et les menaces à la santé par le biais de son appui aux organisations multilatérales et régionales, y compris son appui à l'Organisation mondiale de la santé, au PNUD, au Fonds des Nations Unies pour l'enfance, au Fonds des Nations Unies pour la population et à l'Organisation panaméricaine de santé (PAHO), de même que par des programmes précis en matière de santé du Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, de l'Initiative des micro-nutriments (28 millions de dollars par année), de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination et de l'Initiative mondiale de vaccination.
- appuiera, de façon directe, la réforme du secteur de la santé, comme c'est le cas en Bolivie où un nouveau Programme global de santé de cinq ans, au coût de 15 millions de dollars, vise à améliorer la santé publique par le biais d'un appui à la planification et au financement de la santé, aux soins de santé au niveau du district et à la gouvernance publique, à la collecte de renseignements et au développement des ressources humaines;

- améliorera la prestation de services par le biais d'un appui à des programmes comme le Programme de réforme en matière de santé et de population, au coût de 28 millions de dollars, lequel prévoit moderniser les services de planification familiale et les services de santé de la reproduction au Bangladesh; améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines et de la santé au Mali; améliorer l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement au Honduras, où quelque 16 000 personnes, vivant dans une cinquantaine de communautés, profitent des retombées d'un projet de cinq millions de dollars sur cinq ans;
- abordera avec ses partenaires la question des grandes menaces à la santé, comme le manifeste cet exemple d'une contribution de cinq millions de dollars à l'effort de regroupement de multiples donateurs de la Banque mondiale en vue d'aider la Chine à développer un programme national pour contenir la propagation du Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et réduire la propagation de nouvelles infections;
- contribuera aux efforts régionaux en vue de contrôler des maladies répandues, comme la cécité des rivières, par le biais d'une contribution de cinq millions de dollars sur cinq ans au Programme africain de lutte à l'onchocercose, dont souffrent quinze millions de personnes ou encore le paludisme, par le biais d'une contribution de 2 millions de dollars à la Campagne en vue de réduire le paludisme en Afrique;
- cherchera à surmonter le lourd héritage de l'ouragan Mitch au Honduras par le biais de meilleurs programmes de santé, inspirés par les priorités locales et une plus grande coordination internationale. (voir encadré 12 : *Renforcer les services de santé au Honduras en vue de vaincre l'héritage de l'ouragan Mitch*)

Encadré 12 : Renforcer les services de santé au Honduras en vue de vaincre l'héritage de l'ouragan Mitch

Lorsque l'ouragan Mitch s'est abattu sur l'Amérique centrale à l'automne de 1998, le résultat se traduit par la destruction de l'infrastructure essentielle à la santé, dont les systèmes d'eau potable et d'assainissement, les habitations, les hôpitaux et les cliniques. Même aujourd'hui, 38 pour 100 des Honduriens n'ont toujours pas accès à des services de santé, près d'une personne sur cinq n'a pas accès à l'eau potable ou à des services d'assainissement, alors que les taux de malnutrition et de mortalité maternelle et infantile demeurent élevés.

La communauté internationale s'est ralliée pour apporter des secours d'urgence et un appui au développement à long terme de ce pays. Le projet Soins de santé primaires de l'ACDI, d'une durée de trois ans, au coût de cinq millions de dollars, s'inscrit dans la foulée de cette stratégie intégrée. Au Honduras, l'ACDI appuie les priorités et les activités identifiées au sein des groupes de coordination gouvernement-donateurs, connus sous le nom de tables sectorielles, et au Nicaragua, ses activités appuient les priorités établies par le gouvernement et ses partenaires, dont la Croix Rouge. Le but de ce projet est de soutenir la Société de la Croix Rouge au Nicaragua et au Honduras dans ses efforts en vue d'améliorer la santé des populations vulnérables, à la fois par un appui à des activités précises, comme l'amélioration des services de santé primaires, en particulier auprès des femmes, des enfants et de ceux qui souffrent de maladies infectieuses et le renforcement de la capacité des autorités et des institutions de santé au niveau local et national d'entreprendre de telles réformes et améliorations. La sensibilisation de la communauté aux enjeux et sa participation ont joué un rôle prédominant dans ce projet qui prévoit également une meilleure coordination entre les institutions de santé comme des partenaires important en santé, et leurs partenaires d'autres secteurs, comme ceux de l'eau potable et des services d'assainissement et ceux de l'éducation.

En vue de renforcer ses programmes dans le domaine de la protection des enfants, l'ACDI :

- continuera d'appuyer le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). C'est principalement par l'entremise d'une contribution annuelle (13,5 millions de dollars) au Fonds des Nations Unies pour l'enfance que l'ACDI participe aux différents programmes de protection des enfants. UNICEF œuvre dans les domaines prioritaires suivants, tous axés sur les besoins des enfants : la protection des enfants, l'éducation des filles, les programmes d'immunisation et la lutte au VIH/sida.
- établira ses programmes en fonction des droits des enfants. Comme le souligne le Plan d'action pour la protection des enfants de l'ACDI, la stratégie axée sur les droits des enfants utilise la Convention des Nations Unies sur les droits des enfants comme cadre pour favoriser le respect de tous les droits des enfants. Cette stratégie reconnaît les droits des filles et des garçons de participer aux décisions qui touchent de près à leur vie, analyse les causes structurelles qui donnent lieu à des violations des droits des enfants et propose une stratégie globale dans les domaines tels le développement du secteur privé, l'agriculture, l'éducation et la santé, la priorité étant accordée aux enfants dans le besoin et à ceux qui doivent être protégés de l'exploitation, des abus et de la discrimination.
- favorisera la participation des enfants aux initiatives de développement (voir encadré 13 : *Égypte - la promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler (PPIC-Work)*);

Encadré 13 : Égypte : la promotion et la protection des intérêts des enfants qui sont forcés de travailler (PPIC-Work)

L'un des éléments clés du programme de réforme économique et sociale du gouvernement égyptien est la création d'emplois par le biais du développement de la micro et de la petite entreprise. Cette stratégie a fait ses preuves dans la réduction de la pauvreté parmi les populations pauvres et marginalisées, y compris les enfants. Le Projet PPIC-Work, d'une durée de six ans au coût de 4,8 millions de dollars, établit un modèle de collaboration entre les agences d'appui à la microfinance et celles du monde des affaires dans le but d'aborder la question des droits des enfants qui sont forcés de travailler. Ce sont ces mêmes enfants qui permettent d'identifier et de proposer des solutions aux dangers en milieu de travail, de même que des nouvelles exigences en matière de santé et de sécurité et des possibilités d'instruction. Ce projet vient également appuyer le gouvernement égyptien dans ses efforts en vue de réviser toutes les politiques de la petite entreprise, de façon à y inclure les droits des enfants. Il lui permet également de participer au débat international portant sur la problématique des enfants et du travail.

Au cours des prochaines années, les enfants qui sont forcés de travailler continueront d'identifier et de procéder au suivi de nombreuses initiatives. PPIC-Work poursuivra également ses efforts en vue d'introduire des produits d'application et des mécanismes de prêts qui offriront un appui unique et des avantages certains aux enfants qui sont forcés de travailler, avantages qui ne seraient disponibles autrement dans le cadre d'autres types d'interventions.

- développera sa capacité pour des programmes axés sur les droits des enfants, par le biais de la gestion des connaissances, de la formation, du Réseau de protection des enfants et des enseignements tirés du Fonds de recherche sur la protection des enfants;

- appuiera les initiatives qui favorisent la réhabilitation et la réinsertion des filles et des garçons marqués par les conflits armés en République démocratique du Congo, en Ouganda, au Rwanda, au Sierra Leone et en Colombie, où un projet de trois ans, au coût de 3,5 millions de dollars, permet la réinsertion de quelque 3 000 garçons et filles dans les régions les plus vulnérables, par l'entremise d'un accès à l'éducation de base, à la formation dans le domaine de la consolidation de la paix et au développement des compétences en leadership;
- concentrera ses initiatives sur le travail forcé des enfants et la traite des enfants en appuyant, par exemple, certains de ses partenaires multilatéraux qui ont mis de l'avant un projet comme celui de l'Institut interaméricain pour la protection de l'enfance sur le travail forcé des enfants ou par l'entremise d'un projet de quatre ans, au coût de trois millions de dollars, pour le développement des capacités des partenaires locaux en Afrique de l'Ouest qui œuvrent à réduire la traite des enfants par des opérations de sauvetage et de réinsertion pour plus de 6 000 enfants et par des campagnes de sensibilisation auprès du public.

En vue d'appuyer et de favoriser l'intégration des considérations en matière d'égalité entre les sexes dans tous les projets, programmes et politiques de développement, l'ACDI :

- améliorera la capacité des gouvernements et des institutions pour l'analyse comparative entre les sexes et les programmes sensibles à la spécificité des sexes, de façon directe, en Bolivie et au Malawi, et par l'entremise de ses partenaires internationaux comme UNIFEM et l'Organisation des états américains (OEA). Dans ce dernier cas, une contribution de l'Agence de 500 000 dollars permet au Secrétariat général de l'OEA de concevoir et de mettre en œuvre un cours de formation sur l'analyse comparative entre les sexes pour deux cents quarante stagiaires, y compris les représentants des pays;
- renforcera l'autonomisation des femmes par un appui aux organisations communautaires qui visent à stimuler la participation des femmes au développement communautaire et au processus décisionnel comme, par exemple, au Pérou et dans d'autres pays andins, par l'entremise du Fonds régional d'équité entre les sexes, doté d'un budget de cinq millions de dollars. *L'encadré 14 : Égalité entre les sexes : une stratégie régionale pour les Amériques* illustre bien la stratégie de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes. Celle-ci appuie le développement de la capacité des institutions et des réseaux locaux en vue d'intégrer la problématique homme-femme dans les processus décisionnels de leur société. Il souligne également l'engagement de l'ACDI à intégrer l'égalité entre les sexes dans ses activités au quotidien, par le biais de cours de formation et de l'utilisation d'outils comme les Lignes directrices d'évaluation.

Encadré 14 : Égalité entre les sexes : une stratégie régionale pour les Amériques

En dépit d'importants progrès, les inégalités entre les sexes persistent dans les Amériques, freinant ainsi le progrès économique, social et politique et les efforts en vue de réduire la pauvreté. Ces inégalités se manifestent par la sous-représentation permanente des femmes au processus décisionnel, par les bas salaires qui leur sont attribués, la violence généralisée à leur égard et à l'égard des jeunes filles, et par le taux élevé d'analphabétisme et de mortalité maternelle parmi les femmes indigènes.

La promotion de l'égalité entre les sexes constitue un volet important de l'ordre du jour de la politique du Canada dans les Amériques. L'ACDI continuera d'appuyer l'égalité entre les sexes par l'entremise de projets et de programmes directs axés sur le développement des capacités des partenaires destinés à augmenter la représentation, l'influence et la participation des femmes au processus décisionnel au niveau local et régional et en confrontant certains enjeux prioritaires, comme la violence à l'égard des femmes. L'Agence appuiera également des initiatives précises destinées à favoriser l'intégration de la problématique homme-femme dans toutes ses autres initiatives. Cela comprend la mise en œuvre d'un nouveau processus corporatif d'évaluation de l'égalité entre les sexes, lequel sera utilisé dans la planification des projets et des programmes, ainsi que des initiatives précises à l'échelle des programmes destinées à développer la capacité des employés d'intégrer efficacement toutes les considérations en matière d'égalité entre les sexes dans leur travail au quotidien.

En vue d'apporter une aide humanitaire en temps de désastres naturels et/ou de conflits, l'ACDI :

- répondra, de façon appropriée, efficace et en temps opportun, aux demandes d'aide humanitaire, y compris la fourniture d'aide alimentaire d'urgence;
- poursuivra son travail en Iraq, appuyant non seulement les secours d'urgence, mais aussi le développement à long terme, par le biais du développement de la capacité des institutions locales de répondre aux besoins de la population et de gouverner de façon efficace.
- consentira un appui aux réfugiés et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, la priorité étant accordée aux femmes et aux enfants, par l'entremise d'un financement de base et d'un financement provisoire aux organisations multilatérales et aux ONG. On dénombre, en République démocratique du Congo, environ 3,4 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et quelque 250 000 réfugiés, sans compter les vingt millions de Congolais qui se trouvent menacés par le conflit en cours. En 2003, le Canada a répondu à l'appel avec un appui de 6,7 millions de dollars pour le financement d'activités humanitaires de la part de ses partenaires, dont le Comité international de la Croix-Rouge, le Comité exécutif de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, CARE, Vision mondiale, Action contre la faim et Médecins Sans Frontières, sans compter une contribution de 5,2 millions de dollars versée au Programme alimentaire mondial et au Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) pour de l'aide alimentaire et un programme de vaccination contre la rougeole.

Encadré 15 : Travailler, de concert avec la communauté internationale, à la reconstruction de l'Iraq

Par l'entremise de l'ACDI, le Canada a été l'un des premiers pays à annoncer un engagement majeur en vue d'aider les Iraquiens dans la reconstruction de leur société et de leur pays, à la suite de la guerre de 2003. Une contribution initiale de 5,6 millions de dollars a permis de planifier les secours humanitaires, pour lesquels l'ACDI s'est engagée, par la suite, à verser 100 millions de dollars. La plus grande part de cet appui, acheminée par les agences humanitaires des Nations Unies et les organisations non-gouvernementales internationales, permettra de fournir de l'eau potable, des services d'assainissement, des denrées alimentaires et des abris, ainsi que des soins de santé primaires. Les ressources ont aussi été consacrées aux actions de déminage et à la santé et à la sécurité des travailleurs de l'aide.

Le Canada s'est engagé à verser un montant supplémentaire de 200 millions de dollars pour des activités de reconstruction. À la suite d'une contribution initiale à UNICEF pour améliorer la santé maternelle et infantile, pour réhabiliter les services d'approvisionnement en eau et les services d'assainissement, pour protéger les enfants et appuyer l'éducation de base, l'ACDI a accordé une subvention additionnelle de 40 millions de dollars à cette agence des Nations Unies afin de lui permettre de développer et de poursuivre son travail. Une contribution de 5 millions de dollars a aussi été consentie à CARE Canada pour son travail auprès de CARE IRAQ en vue d'améliorer l'accès à l'eau potable et à des services d'assainissement, à des soins de santé primaires et à des équipements scolaires dans la ville de Kerbala, laquelle avait été sérieusement négligée par le régime précédent. L'Agence participe aussi aux réformes du secteur de la sécurité en Iraq, en finançant le déploiement de quelque vingt instructeurs de police pour former les forces policières locales, incluant les services d'un consultant en sécurité dans le but d'identifier les bases d'une coopération additionnelle dans ce secteur.

Une autre contribution de 100 millions de dollars permettra au Mécanisme de financement international pour la reconstruction de l'Iraq de développer la capacité des institutions locales et nationales de répondre aux besoins économiques et sociaux fondamentaux de la population, comme les soins de santé primaires et l'éducation, les services d'eau potable et d'assainissement et la sécurité alimentaire, tout en consolidant la gouvernance, les droits de la personne et la démocratie en Iraq.

4.2.3 Durabilité environnementale

Résultat stratégique 3 : Durabilité environnementale

164,8 millions de dollars ou 7 pour 100 du budget d'APD/AP de l'ACDI, avec une augmentation prévue à 175,6 millions de dollars en 2004-2005 et un repli à 145,3 millions de dollars en 2005-2006.

Figure 10 : Durabilité environnementale

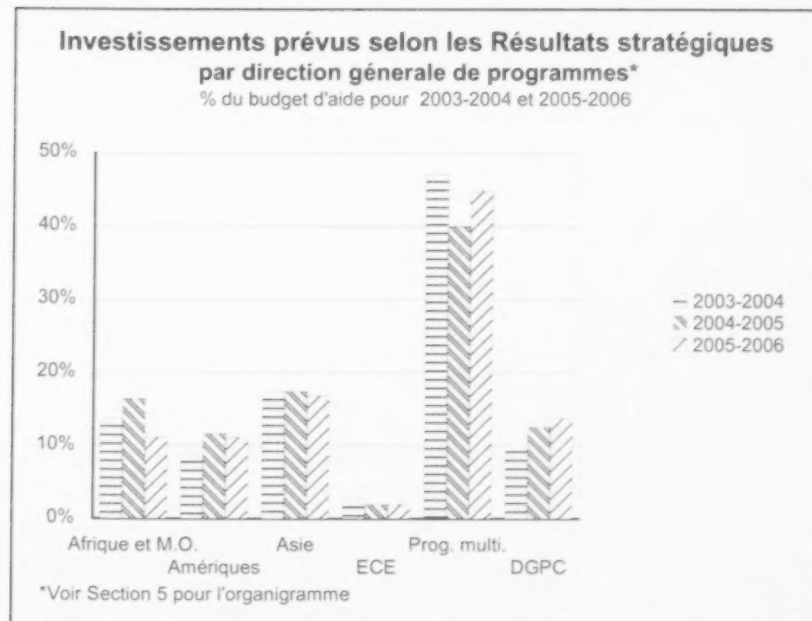


Tableau 3 : Durabilité environnementale : Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
Une durabilité environnementale accrue, à l'aide de la protection, de la conservation et de la gestion de la biodiversité et de l'intégrité d'environnement.	Appuyer et favoriser l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, programmes et projets des pays en développement, dans le but de contribuer à la réalisation des ODM.	- Nombre d'initiatives qui incorporent les stratégies de gestion intégrée et durable, à la gestion des ressources en eau, en vue d'une augmentation de la proportion de gens qui ont accès à l'eau potable et à des services d'assainissement. - Nombre de politiques, de programmes et de projets qui traitent de la problématique du changement climatique, en vue d'une réduction des émissions de dioxyde de carbone.

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
	Contribuer au développement des capacités des partenaires afin qu'ils puissent répondre aux enjeux environnementaux, comme la désertification, le changement climatique, l'eau potable et les services d'assainissement, en s'inspirant des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté.	Nombre d'initiatives qui incorporent les stratégies de gestion intégrée et durable à la gestion des sols, en vue d'une augmentation de la proportion du territoire couvert par la forêt; de territoires protégés dans le but de préserver la biodiversité et la proportion de gens qui ont accès à une méthode de tenure (propriété) des sols.

Contexte

L'ACDI intègre la durabilité environnementale à tous ses programmes à l'aide de conseils en matière de politiques et de procédures et pratiques de gestion (par exemple l'évaluation environnementale). L'objectif est de s'assurer que toute intervention de l'ACDI, dans quelque domaine que ce soit, préserve ou améliore les services et actifs en matière d'environnement, les fondements même du développement durable et de la réduction de la pauvreté. L'Agence œuvre également par le biais d'alliances et de partenariats stratégiques, comme les Accords multilatéraux sur l'environnement, en vue d'influencer l'ordre du jour international en matière d'environnement et de développement. Enfin, l'Agence appuie le développement des capacités des pays partenaires en vue de leur permettre de répondre aux enjeux mondiaux, comme la désertification et la dégradation des sols.

Priorités et plans

L'ACDI a identifié les priorités suivantes, qu'elle entend poursuivre au cours des trois prochaines années en vue de réaliser la durabilité environnementale (voir tableau 3) :

- encourager et favoriser l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, projets et programmes, dans le but d'appuyer la réalisation des ODM;
- contribuer au développement des capacités des partenaires de façon à ce qu'ils puissent répondre aux enjeux environnementaux comme la désertification, le changement climatique, l'eau potable et les services d'assainissement en s'inspirant des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté.

En vue d'encourager et de favoriser l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, projets et programmes des pays, dans le but d'appuyer la réalisation des ODM, l'ACDI compte :

- accroître sa capacité à répondre et à gérer les enjeux environnementaux à l'aide de ses partenaires multilatéraux, comme le Fonds pour l'environnement mondial (la contribution moyenne de l'ACDI à cet organisme se situe entre 30 et 40 millions de dollars par année),

lequel appuie la préparation de plans d'action nationaux en vue de l'adaptation au changement climatique;

- améliorer les cadres de réglementation et augmenter la capacité de ses partenaires à répondre et à gérer les enjeux environnementaux. C'est le cas, par exemple, d'un projet d'appui direct au secteur minier au Pérou, où une contribution de 4,5 millions de dollars permet de former les opérateurs au traitement et au contrôle d'enjeux comme le drainage des acides et la régénération des sites des mines souterraines de grandeur moyenne;
- adopter une stratégie régionale et nationale à la gestion des ressources naturelles, comme c'est le cas dans le Bassin du Nil, du Niger et du Zambèze. De cette façon, des initiatives regroupant plusieurs pays et des initiatives au niveau national renforcent les objectifs et buts communs. Voir encadré 17 : *Intégrer l'approvisionnement en eau potable et les services d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda*;
- examiner les initiatives et programmes de développement afin de s'assurer qu'ils cadrent avec la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et qu'ils sont respectueux de l'environnement.

En vue de contribuer au développement de la capacité des partenaires de pouvoir répondre à des enjeux environnementaux comme la dégradation des sols et la désertification, le changement climatique, l'eau et les services d'assainissement en s'inspirant des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons vivant dans la pauvreté, l'ACDI compte :

- renforcer la capacité des gouvernements, des ONG et des communautés à gérer les ressources naturelles, comme c'est le cas avec le programme de gestion des sols en Chine, le programme de gestion de l'eau et des services d'assainissement au Ghana et le programme de gestion des sols et des ressources en eau du bassin du Zambèze. Dans ce cas, un programme de cinq millions de dollars appuie le développement des politiques et des structures de gestion en vue de la gestion de l'eau, des poissons et des animaux sauvages, tout en prévoyant des améliorations en agriculture et à la protection de la biodiversité des communautés, à la fois en Zambie et au Mozambique;
- renforcer la capacité de conservation des sols des pays marqués par la désertification, dont le Malawi, le Nigeria, la Zambie et la Tanzanie, et appuiera le Honduras dans ses efforts en vue de limiter les émissions des gaz à effet de serre par la création de lois d'autorisation et le développement des ressources renouvelables. L'Agence appuiera aussi les efforts des pays en développement, et les populations les plus pauvres, en vue de pouvoir répondre aux enjeux environnementaux, comme ceux de l'eau et des services d'assainissement, à l'aide du développement de technologies pratiques et abordables, comme la participation des membres de la communauté, y compris celle des femmes et des jeunes. (Voir encadré 16 : *Intégrer l'approvisionnement en eau et les programmes d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda*);

Encadré 16 : Intégrer l'approvisionnement en eau et les programmes d'assainissement à la promotion de l'hygiène en Ouganda

L'Ouganda s'apprête à compléter la transition d'une période dominée par vingt années de chaos et de violence à une période de stabilité, de rétablissement et de croissance. Alors que l'économie nationale, dans son ensemble, a progressé au cours de cette période, la région nord du pays doit toujours faire face à de sérieux défis de développement. WaterCan y travaille en partenariat avec CPAR-Uganda, une organisation non gouvernementale locale qui œuvre dans le district d'Apac, dans le nord du pays, où moins de la moitié de la population du district a accès à l'eau potable et à des services d'assainissement. Les maladies comme la diarrhée, celles dues à des parasites intestinaux et les infections de la peau et des yeux posent un sérieux problème de santé.

Le projet (1,05 millions de dollars) facilitera l'accès à un approvisionnement en eau potable et à des services d'assainissement, ainsi qu'à de bonnes pratiques d'hygiène. À ce jour, 38 puits ont été creusés ou forés, puis équipés de pompes manuelles; dix-sept réservoirs d'eau pluviale ont été aménagés; trente-neuf sources ont été protégées et huit puits ont été revitalisés dans le but de desservir environ 51 000 habitants ruraux. Quelque mille plates-formes sanitaires ont été coulées et seront distribuées aux membres des communautés pour la construction de fosses d'aisance. D'importantes activités de promotion d'hygiène ont été entreprises dans de nombreuses communautés. Dans le but de rejoindre le plus de gens possibles, le projet a prévu de former les villageois, les enseignants et les étudiants de niveau primaire. Ceux-ci se révèlent d'ailleurs d'importants promoteurs de santé communautaire.

Suite à ces initiatives, les membres de la communauté, en particulier les femmes et les filles, consacrent moins de temps à la collecte de l'eau et peuvent concentrer leurs énergies à d'autres activités comme fréquenter l'école, prodiguer des soins aux enfants ou travailler aux champs. Les villageois ont remarqué d'importants progrès dans leur santé, en particulier dans celle des enfants, et sont aujourd'hui davantage conscients des bonnes pratiques d'hygiène et de collecte et d'entreposage de l'eau. Plusieurs facteurs importants expliquent le succès de ce projet : la priorité accordée à la participation communautaire à toutes les étapes du projet; la reconnaissance du rôle primordial des femmes dans la cueillette de l'eau; l'organisation d'ateliers axés sur la spécificité des sexes pour les leaders communautaires; l'organisation de réunions communautaires en un temps et en un lieu propice aux femmes; la promotion de technologies comme les pompes manuelles, qui peuvent être opérées et entretenues par les villageois, et la sensibilisation aux bonnes pratiques d'hygiène en recourant à des canaux culturels appropriés, comme les chansons et les dramatiques dans la langue du pays.

- encourager le développement de la capacité de gestion des désastres et de gestion de l'environnement des communautés, des organisations et des institutions des pays des Caraïbes orientales, comme c'est le cas avec son Projet de prévention des désastres dans les Caraïbes d'une valeur de 4,995 millions de dollars sur six années et qui accorde la priorité à la prévention, à l'atténuation des désastres et à une aide d'urgence pour répondre aux besoins fondamentaux des populations, à la suite de désastres importants.

4.2.4 Gouvernance

Résultat stratégique 4 : Gouvernance

354,1 millions de dollars ou 16 pour 100 du budget d'APD/AP de l'ACDI en 2003-2004, avec une augmentation à 400,6 millions de dollars en 2004-2005 et une autre augmentation à 438,4 millions de dollars en 2005-2006.

Figure 11 : Gouvernance

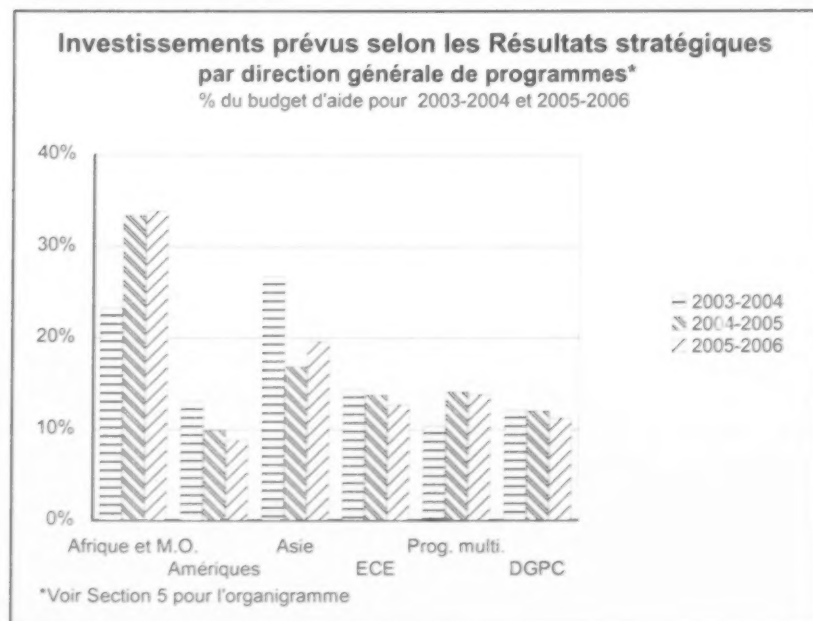


Tableau 4 : Gouvernance, Résultats stratégiques, priorités et exemples d'indicateurs

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
Structures de gouvernance et capacités institutionnelles accrues, une société civile renforcée, une paix et une sécurité accrue et un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques.	- Encourager la réforme du système public et un meilleur usage des systèmes basés sur des règles pour la gouverne des affaires économiques, sociales et politiques. - Développer des processus et des institutions démocratiques qui représentent et qui font appel à la participation de tous les membres de la société.	- Les indicateurs composés de l'Institut de la Banque mondiale pour la règle de droit, la compétence du gouvernement, le contrôle de la corruption et la qualité de la réglementation. - Degré de conformité du pays aux instruments internationaux en faveur des droits de la personne (par exemple les remarques d'un organisme créé en vertu d'un traité).

Résultat stratégique	Priorités	Exemples d'indicateurs (SDD 3)
	• Encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne. • Miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.	• Nombre de conflits violents ou de menaces à la sécurité. • Proportion de mâles/femelles qui participent aux processus décisionnels des institutions, des mécanismes et des processus voués au règlement des conflits ou à la consolidation de la paix.

Contexte

Aujourd'hui, dans notre monde interdépendant, le bien-fondé de la gouvernance, y compris les institutions nationales, joue un rôle prépondérant dans le développement durable, dans le respect de la dignité humaine et dans l'intégration aux marchés mondiaux. À l'échelle nationale, la bonne gouvernance, y compris l'élimination des conflits, se veut une condition préalable au développement durable. La réforme du secteur public et la primauté de la règle de droit sont indispensables à une prestation efficiente et efficace dans le domaine des services sociaux, de la sécurité humaine et de la gestion d'autres biens publics, alors que la promotion et la protection des droits de la personne et de solides institutions démocratiques appuient le traitement juste et équitable de tous les membres de la société, tout en renforçant la transparence et la responsabilisation.

Priorités et plans

L'ACDI a identifié les priorités qu'elle entend poursuivre au cours des trois prochaines années en vue de réaliser les objectifs de gouvernance (voir tableau 4) :

- encourager la réforme du système public et un meilleur usage des systèmes basés sur des règles pour la gouvernance des affaires économiques, sociales et politiques;
- développer des processus et des institutions démocratiques qui représentent et qui font appel à la participation de tous les membres de la société;
- encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne; et
- miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité.

En vue d'encourager la réforme du système public et un meilleur usage des systèmes basés sur des règles pour la gouverne des affaires économiques, sociales et politiques, l'ACDI compte :

- apporter son appui à la réforme, à la restructuration et/ou à la reconstruction des institutions légales et judiciaires, comme par exemple, au Mali, au Rwanda, en Éthiopie et en Bosnie-Herzégovine. Dans ce dernier cas, un programme de 1,35 millions de dollars d'Appui aux institutions des droits de la personne, entrepris par l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, vient épauler le renforcement des capacités de la Commission des biens immobiliers, permettant ainsi aux réfugiés qui retournent chez eux et aux personnes déplacées dans leur pays de récupérer leur maison et de participer au rétablissement d'une certaine stabilité légale et sociale;
- renforcer les organisations régionales, comme le prévoit, par exemple, cette contribution d'un million de dollars au développement des capacités du Centre de gouvernance pour la régie de la société, basé à Nairobi, qui devrait lui permettre de coordonner et de mettre en œuvre des programmes, des réseaux et des activités portant sur la régie de la société, ainsi que de faire la promotion de normes en cette matière.

En vue de favoriser le développement de processus et d'institutions démocratiques qui représentent et qui font appel à la participation de tous les membres de la société, l'ACDI compte :

- augmenter la capacité, la transparence, la responsabilisation et l'utilisation des stratégies participatives au sein de la fonction publique, auprès des parlementaires et au sein des gouvernements locaux, y compris la décentralisation des services en Afrique et en Bosnie-Herzégovine, où un projet de 2,3 millions de dollars prévoit le développement des capacités des gouvernements locaux et cantonaux en vue de favoriser, entre autres, les pratiques axées sur la participation du public;
- appuyer les Fonds de réforme du secteur public administrés par les représentants sur le terrain. Ces Fonds visent à améliorer l'efficacité et la productivité du secteur public en vue de servir de façon équitable tous les secteurs de la population et à renforcer les pratiques démocratiques qui font appel à la participation de la société civile et des gouvernements. Ainsi, en Bolivie, le Fonds de réforme du secteur public, d'une valeur de 3 millions de dollars, comprend un volet d'assistance technique en vue du développement de lois sur les institutions financières et la réglementation des industries des télécommunications et du secteur minier, tout en appuyant les gouvernements dans la mise en œuvre de la loi sur la participation du public;
- encourager l'analyse en matière de politiques et la recherche appliquée mises de l'avant par ses partenaires de la société civile pour souligner les contributions de la société civile à la réduction de la pauvreté, à la consolidation de la paix et aux accords internationaux qui favorisent et protègent les droits de la personne;

- renforcer les institutions et les organisations communautaires qui desservent les régions rurales dans bon nombre de pays, dont l'Afghanistan et l'Indonésie. Dans ce pays, un Programme de partenariat pour le développement, au coût de 4,95 millions de dollars, appuie le développement institutionnel de plusieurs organisations non gouvernementales qui encouragent le développement communautaire et favorisent le dialogue des politiques sur les principaux enjeux de développement.

En vue d'encourager les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile à favoriser et à protéger, de plus en plus, les droits de la personne, l'ACDI compte :

- appuyer les organisations nationales et internationales des droits de la personne en Ukraine, au Zimbabwe, au Kenya, au Cameroun et en République démocratique du Congo, ainsi que le bureau du haut-commissaire aux droits de la personne en Colombie et le bureau de l'ombudsman en Bolivie et au Pérou;
- apporter son appui à l'établissement d'institutions transparentes et responsables dans les Balkans, la priorité étant accordée à la règle de droit;
- favoriser l'intégration des principes des droits de la personne dans tous ses programmes, ainsi que dans ceux des institutions, gouvernements et organisations de la société civile partenaires, y compris par l'entremise du programme HURIST du PNUD et du bureau du haut-commissaire pour les secours humanitaires (OHCHR);
- piloter et coordonner les discussions au niveau du Réseau de gouvernance du CAD de l'OCDE sur les droits de la personne et le développement, en vue de favoriser la cohérence et la coordination de ces enjeux;
- encourager la recherche, l'analyse et les discussions portant sur l'intégration des droits de la personne dans la problématique des nouveaux enjeux de développement, y compris ceux portant sur le commerce et les droits de la personne et les conflits et les droits de la personne;
- appuyer la réforme légale et judiciaire qui favorise et protège les droits de la personne, y compris en Afghanistan, en Chine et au Vietnam;
- favoriser les organisations de la société civile dont le but est la promotion et la protection des droits de la personne, y compris les programmes de promotion des droits de la personne.

En vue de miser davantage sur la prévention des conflits, la réconciliation suite à un conflit, la consolidation de la paix et la sécurité, l'ACDI compte :

- soutenir les efforts panafricains et régionaux de prévention des conflits, de gestion et de règlement en renforçant la capacité de l'Union africaine, à l'aide d'une contribution de quatre millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique. Cette contribution permet à l'Union africaine d'améliorer la promotion des droits de la personne et de favoriser la primauté de la

règle de droit et l'adoption de méthodes pacifiques au règlement du conflit en Afghanistan (voir encadré 17 : *En vue de développer la démocratie en Afghanistan*);

- intégrer l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de la prévention des conflits, des activités de maintien de la paix, des activités de consolidation de la paix et de reconstruction après un conflit, en partenariat avec les gouvernements et la société civile.

Encadré 17 : En vue de développer la démocratie en Afghanistan

À la suite des événements du 11 septembre 2001, le Canada a consenti 116,5 millions de dollars à l'aide humanitaire, au maintien de la paix et à l'aide en vue de la reconstruction en 2001 et 2002. En 2003, le Canada s'est engagé à verser une somme additionnelle de 250 millions de dollars pour la reconstruction de l'Afghanistan. Il s'agissait là du plus important engagement individuel de l'histoire du programme d'aide au développement du Canada. Ce montant dépasse celui consenti avant le 11 septembre. En conséquence, le Canada devient le troisième plus important donateur à l'égard de l'Afghanistan. Les investissements du Canada dans ce pays commencent à porter fruits. Notre contribution militaire a permis d'assurer une plus grande sécurité à Kaboul et dans les environs et de créer un environnement propice à la poursuite du processus de paix de Bonn. Une nouvelle constitution a été adoptée et les élections présidentielles prévues cette année iront de l'avant. Trois millions de réfugiés sont retournés en Afghanistan avec l'appui du Canada et d'autres donateurs. Grâce au financement du programme canadien, les opérations de déminage procèdent rapidement, le désarmement des factions armées a débuté, les consultations sur la nouvelle constitution se poursuivent, de même que l'inscription des électeurs. Les engagements pris par le Canada et la communauté internationale, suivis d'une prestation rapide de services, sont indispensables à la transition vers la démocratie, la stabilité et, en conséquence, vers une gouvernance plus durable en Afghanistan. (Pour plus d'information concernant les annonces récentes sur le sujet, voir la section 3.3)

4.3 Sommaire des Stratégies de Résultats porteurs

Les stratégies de Résultats porteurs représentent l'approche par laquelle l'Agence parvient à une gamme optimale d'institutions et de programmes internationaux bien choisis. Parmi ces stratégies figurent une orientation de programmes appropriée, une concentration sectorielle et thématique adéquate, une concentration géographique appropriée, l'engagement des Canadiens et des Canadiennes et le renforcement institutionnel de ses partenaires. Ces stratégies reposent sur les principes énoncés par l'OCDE en vue d'une aide internationale plus efficace et figurent également dans les stratégies des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI. Les progrès dans la mise en œuvre de ces stratégies créent l'environnement porteur propice à la réalisation des gains à long terme en matière de développement.

Dans ce Rapport sur les plans et priorités, nous ferons le point sur **huit** de ces stratégies de Résultats porteurs, soit :

- une orientation de programmes appropriée et l'application de modalités de financement;
- la cohérence des politiques et des programmes correspondants à ces politiques entre l'ACDI et ses partenaires;
- un appui à la prise en charge locale;
- les partenariats consensuels et de collaboration établis entre l'ACDI, les autres donateurs, les pays récipiendaires et ses partenaires;
- une concentration sectorielle et thématique adéquate;
- une concentration géographique appropriée;
- l'engagement des Canadiens et des Canadiennes;
- le renforcement institutionnel des partenaires de l'Agence.

Ces huit stratégies représentent les principaux Résultats porteurs que l'ACDI ciblera au cours des trois prochaines années et plus précisément au cours de la prochaine année. (Pour la liste des autres stratégies de résultats porteurs, veuillez consulter l'annexe 2).

4.3.1 Orientation de programmes appropriée

Nouvelles stratégies de programmes et application de modalités de financement

En plus de ses stratégies de programmes existantes, de nouvelles stratégies de programmes permettent à l'Agence d'appuyer les priorités et programmes des pays en développement. Ces priorités se trouvent énoncées dans les principaux documents de planification, comme les plans nationaux de développement et le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (voir encadré 21 *Le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur du développement national*) que préparent les gouvernements des pays en développement. Ces documents servent de fondements aux programmes comme celui de la santé nationale et aux plans de réduction de la pauvreté ou à des initiatives qui regroupent de multiples donateurs, comme la prévention des crimes transfrontaliers ou la gestion environnementale (voir encadré 18 : *Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes*).

Encadré 18 : Guide d'introduction aux stratégies axées sur les programmes

Définition : une stratégie axée sur les programmes se définit comme un instrument de participation à la coopération au développement qui repose sur le principe d'un appui coordonné à un programme de développement établi par le pays en développement. Elle comprend quatre principaux éléments :

- leadership de la part du pays ou de l'organisation hôte;
- un seul programme et cadre budgétaire;
- coordination et harmonisation des procédures des donateurs;
- des efforts en vue d'accroître, au fil du temps, l'utilisation des procédures locales lors de la conception et de la mise en œuvre du programme, de sa gestion financière, ainsi que du suivi et de l'évaluation.

Ces stratégies ne peuvent s'appliquer à tous les pays ou dans toutes les circonstances, mais lorsqu'elles sont proprement mises en œuvre, elles favorisent la prise en charge locale et le développement des capacités, réduisent les coûts administratifs, à la fois pour le pays bénéficiaire et les donateurs, et permettent d'inscrire l'aide dans le contexte d'un cadre intégré commun. Ces stratégies se caractérisent par des programmes conjoints et des stratégies financières communes, ainsi que par le partage de la responsabilisation. L'appui financier provient de fonds communs ou d'un "panier commun". Dans certains cas, ce financement est destiné à des activités précises, alors que dans d'autres cas, il vient appuyer un programme complet. La plus répandue des stratégies axées sur les programmes est sans doute l'Approche sectorielle. Celle-ci se caractérise par une seule politique sectorielle et un seul programme de dépenses, comme, par exemple, en éducation, sous le leadership du gouvernement national. Les contributions financières prennent la forme d'un **appui budgétaire** au pays hôte dans le cadre de sa stratégie de lutte contre la pauvreté ou à un programme institutionnel précis comme le Bureau de l'ombudsman.

Les Approches sectorielles : une stratégie innovatrice axée sur les programmes

L'Approche sectorielle se définit comme une stratégie innovatrice axée sur les programmes qui contribue à une plus grande efficacité en matière d'aide au développement. Dans le cadre de cette stratégie, l'appui est consenti à des programmes complets établis par le pays hôte et qui englobent tout un secteur, comme celui de l'éducation ou de la santé. Les partenaires d'une approche sectorielle se composent d'institutions locales et des représentants de la communauté des donateurs. Ces partenaires partagent une vision commune, des objectifs communs et souvent des procédures et des systèmes conjoints. L'ACDI participe à plusieurs approches sectorielles, y compris dans le secteur de l'éducation au Mali, en Tanzanie et en Ouganda et dans le secteur de la santé au Bangladesh et au Malawi.

L'Agence participe à trente-six stratégies axées sur les programmes, en cours ou prévues, au Honduras, en Mozambique, au Sénégal, en Tanzanie, en Ouganda, au Burkina Faso et en Zambie. Elle participe également à des approches sectorielles en santé au Mali et au Bangladesh; à un appui budgétaire dans le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté en Tanzanie et au Ghana (voir encadré 19 : *le cas du Ghana - une stratégie tripartite en matière de sécurité alimentaire*); à un appui budgétaire au bureau de l'ombudsman en Bolivie et au programme d'éducation du Comité pour l'avancement rural du Bangladesh dans ce pays. Dans les Caraïbes, l'Agence a mis sur pied un cadre régional qui offre de multiples possibilités d'intégrer et de renforcer les programmes, en adoptant une approche plus thématique à la lutte contre le VIH/sida, à la gouvernance et à l'éducation et en favorisant l'harmonisation des pratiques entre les donateurs. En 2005-2006, les stratégies axées sur les programmes compteront pour plus de 60 pour 100 de tous les décaissements en Afrique. Il est prévu que cette proportion augmentera à mesure que progressera la concentration des programmes.

Encadré 19 : le cas du Ghana - une stratégie tripartite en matière de sécurité alimentaire

Le Ghana est l'un des pays les plus stables d'Afrique. C'est un pays riche en ressources naturelles et il est solidement engagé dans des réformes. L'ACDI, depuis longtemps un partenaire du gouvernement du Ghana, participe à d'importants projets en agriculture, dans la lutte contre la pauvreté et dans l'approvisionnement en eau, en particulier dans la région pauvre du nord. La capacité du Ghana de planifier et de gérer son propre développement a été renforcée au fil des ans et son nouveau plan de développement comprend une approche décentralisée qui favorise, comme priorité, la participation du public au développement local. L'assise de ce plan – le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du Ghana – a été finalisée en février 2003.

Depuis, le Ghana a confirmé ses priorités de programmation : la sécurité alimentaire, l'eau potable en région rurale et la gouvernance, la priorité étant accordée à la région nord du pays; tout en opérant progressivement la transition d'un appui aux projets à un appui aux programmes. Ainsi, l'Agence participe maintenant à des programmes d'appui budgétaire qui regroupent de multiples donateurs dans le but de mettre en œuvre son programme à trois échelons : à l'échelon des politiques, avec un appui budgétaire pour la mise en œuvre du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, à l'échelon intermédiaire avec un appui budgétaire pour la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur de l'agriculture et de l'alimentation et à l'échelon micro ou à un niveau plus ciblé, avec un appui budgétaire à vingt-quatre circonscriptions de trois districts du nord pour la mise en œuvre de leurs Plans de développement. Ces initiatives ciblent directement et profitent aux gens vivant dans la pauvreté. En encourageant l'adoption de modes de vie durables et une plus grande participation des pauvres à la société, elles favorisent une réduction de la pauvreté.

L'**appui budgétaire** offre au gouvernement du Ghana pour ses programmes un financement régulier, prévisible, fondé sur des critères communs. Ce type d'appui permet de respecter les priorités du Ghana et de coordonner les activités des donateurs en fonction des besoins et des échéanciers du pays. En confiant la responsabilisation au gouvernement du Ghana et en utilisant son propre système d'approvisionnement, d'administration et de planification, ce type d'initiative appuie également le développement de la capacité du pays et permet de développer et de renforcer les relations entre les différents niveaux et agences du gouvernement. Cette **approche tripartite** a pour effet d'atténuer les conséquences découlant d'obstacles politiques et de délais qui peuvent survenir à tout moment, à chacun des niveaux. De cette façon, pour les donateurs, les risques d'une non-utilisation des fonds, tout comme les risques d'être exposés à des obstacles et à des problèmes majeurs diminuent. Le fait d'associer les déboursés à des cibles moyennes de rendement permet aussi d'atténuer les risques du côté des donateurs.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- mettre en œuvre de nouvelles stratégies axées sur les programmes, là où les conditions s'y prêtent;
- encourager une plus grande utilisation des institutions multilatérales, comme les banques de développement;
- poursuivre ses efforts en vue de partager les résultats de la recherche et les enseignements retenus dans ce domaine.

Une plus grande cohérence des politiques et des programmes correspondants à ces politiques entre l'ACDI et ses partenaires canadiens.

De nos jours, l'APD ne constitue qu'une partie des ressources qui sont acheminées vers les pays en développement. Ces ressources comprennent également l'investissement étranger direct, les

recettes commerciales et les envois de fonds de la part de citoyens qui travaillent à l'étranger. De nombreuses politiques qui influencent ces flux, y compris les politiques commerciales et celles en matière de criminalité, de stabilité financière, de paix et de sécurité et d'endettement, sont parfois loin de se compléter les unes les autres, ce qui a pour effet de miner le développement et de limiter les possibilités pour de nombreux pays de s'extraire de la pauvreté.

De concert avec ses collègues des autres agences et ministères gouvernementaux, l'Agence favorise la coordination des politiques adoptées par le gouvernement du Canada qui influencent les pays en développement, l'objectif étant de s'assurer qu'elles travaillent bien ensemble, de façon cohérente. Cette stratégie pan-gouvernementale prend diverses formes. L'Agence participe activement aux comités interministériels sur les politiques, y compris celui établi en vue de se positionner dans les négociations en matière de politiques commerciales à l'égard de l'OMC et dans le cadre de la Zone de libre-échange des Amériques. L'Agence a fortement appuyé l'adoption de la nouvelle Politique d'accès au marché canadien, laquelle est entrée en vigueur en janvier 2003, permettant ainsi à bon nombre d'exportations en provenance des pays les plus pauvres d'entrer au Canada en franchise et sans contingent.

L'Agence travaille aussi étroitement avec ses collègues de la communauté internationale des donateurs, y compris les représentants du système des Nations Unies et de ses institutions, ainsi que ceux des banques régionales de développement, pour s'assurer que toutes les politiques adoptées par les pays en développement et les donateurs travaillent à la réalisation des mêmes objectifs communs. Cela se traduit par une participation active aux groupes de donateurs, comme le CAD de l'OCDE, le G8, la Coalition mondiale pour l'Afrique, le Groupe Utstein, le Groupe consultatif en vue d'aider les pauvres, et par sa participation aux conseils d'administration des différentes banques multilatérales de développement et des agences des Nations Unies.

Enfin, l'Agence poursuit sa propre compréhension des stratégies axées sur les programmes en appuyant la recherche sur la cohérence des relations entre le Canada et les pays en développement, en particulier dans le domaine des enjeux commerciaux et des accords et politiques en matière de changement climatique. L'Agence poursuit également l'élaboration de ses propres énoncés de politiques, dans des domaines clés comme la prévention des conflits, la sécurité et la recherche sur la pauvreté et les stratégies en matière de droits de la personne et de développement.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte participer activement :

- aux comités interministériels et aux autres forums auxquels participent d'autres partenaires gouvernementaux canadiens;
- aux groupes de donateurs, aux conseils d'administration et autres forums internationaux;
- au dialogue en cours sur les politiques avec les institutions et les gouvernements partenaires des pays en développement.

Encadré 20 : Pleins feux sur les trois C : cohérence, coordination et collaboration horizontale en matière de politiques

Au sein du gouvernement canadien, on reconnaît volontiers que l'ACDI joue un rôle clé en veillant à ce que les perspectives des pays en développement soient bien intégrées à la conception des positions canadiennes en matière de politiques. À titre d'exemple, le Mémoire du Canada au CAD de l'OCDE de 2002 avait identifié six domaines d'excellence pour des interventions canadiennes. Parmi ces domaines figurent le commerce, l'investissement étranger direct et les grands enjeux économiques et financiers; l'alimentation et l'agriculture; l'égalité entre les sexes; les droits de la personne et la gouvernance; la prévention des conflits et la sécurité; et les enjeux sociaux.

L'Agence met en œuvre un nouveau processus de consultation avec d'autres ministères gouvernementaux dans la perspective de la répartition de l'enveloppe budgétaire destinée aux activités d'aide internationale, l'EAI. Ce processus lui permettra de développer une plus grande cohérence au sein du gouvernement. La réforme du secteur de la sécurité et les urgences complexes sont autant de nouveaux enjeux qui présentent de sérieux défis. Elles font aussi la preuve que les lacunes des accords ad hoc ne leur permettent pas de répondre à ces enjeux en temps opportun et de façon globale. En conséquence, de nouvelles formes de collaboration et de coopération interministérielle ont été établies. L'Agence élargira la portée de ses Cadres stratégiques de programmation-pays de façon à pouvoir intégrer le travail des autres ministères à ses différentes stratégies de pays.

L'Agence entend mettre en œuvre des mesures additionnelles, entre 2004 et 2006, en vue d'appuyer les programmes axés sur les politiques et une cohérence accrue en matière de politiques avec ses partenaires. L'Agence continuera d'évaluer les possibilités en vue d'améliorer la cohérence des politiques (tel qu'il est précisé dans le document *Le Canada contribue à un meilleur monde: Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, y compris aux domaines de l'environnement, de l'agriculture, de la sécurité, de la santé et de l'immigration). Ainsi l'Agence compte :

- appuyer la formulation des positions de négociations et de politiques commerciales du Canada pour s'assurer que les objectifs de développement humain et de lutte contre la pauvreté y sont bien intégrés;
- contribuer au développement d'une stratégie plus efficace en matière de sécurité et de développement à la grandeur du gouvernement canadien;
- établir de nouvelles stratégies innovatrices en vue de travailler avec les états fragilisés par les crises

Favoriser la prise en charge locale

Le développement ne peut être durable que s'il est pris en charge localement. Cela signifie que les objectifs, les priorités et les stratégies doivent être établis par les gouvernements hôtes du pays en développement et leur population et non par les donateurs. Cela suppose également que les pays et les institutions partenaires sont responsables de la gestion des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de ces stratégies. L'une des plus importantes façons de consolider la prise en charge locale est d'appuyer les programmes identifiés comme prioritaires par le pays partenaire dans son Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (voir encadré 21 : *le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur de développement national*) et dans ses plans nationaux de développement.

Encadré 21 : le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté : plan directeur de développement national

Dans le cadre de l'initiative mise de l'avant par la Banque mondiale et le FMI et destinée aux pays pauvres très endettés (PPTE), ceux-ci doivent développer un Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté. Ces stratégies doivent :

- s'inspirer des priorités du pays et faire appel, à toutes les étapes, à une participation élargie de la société civile et du secteur privé;
- être axées sur les résultats et cibler des résultats qui profitent aux pauvres;
- être détaillées en reconnaissant la nature multidimensionnelle de la pauvreté;
- être axées sur les partenariats et faire appel à la coordination de la participation de tous les partenaires de développement;
- s'appuyer sur une perspective à long terme dans la lutte contre la pauvreté.

En plus de répondre aux exigences de ce programme destiné aux PPTE, ces stratégies sont devenues le plan national de développement de nombreux pays. Elles comprennent des analyses approfondies sur les contraintes qui limitent la croissance économique et la réduction de la pauvreté; des priorités chiffrées pour les politiques économiques, structurelles et sociales en réponse à ces défis et à ces cibles; des indicateurs et des systèmes en vue de procéder au suivi et d'évaluer les progrès. Ces plans forment maintenant l'une des assises de l'aide au développement au sein de la communauté internationale, y compris au sein d'importantes institutions comme la Banque mondiale et des donateurs bilatéraux comme l'ACDI. L'Agence utilise aussi ces stratégies comme point de départ pour ses stratégies de programmation-pays dans le but de s'assurer de la complémentarité des efforts entrepris par le pays et d'autres donateurs. L'un des principaux défis pour ces cadres stratégiques de lutte à la pauvreté est de maintenir l'intérêt pour les questions d'égalité entre les sexes et de participation accrue des femmes au processus décisionnel.

Un plus grand déliement de l'aide canadienne contribue grandement à la prise en charge locale. Cette stratégie permet aux partenaires du pays en développement de choisir leurs propres fournisseurs, qu'ils soient nationaux ou d'un tiers pays, et de participer ainsi au développement de la capacité locale. L'ACDI continuera de délier une bonne partie de ses programmes. Ainsi, dans les pays les moins développés d'Asie, le déliement de l'aide au sein des programmes a progressé de 56 pour 100 à 75 pour 100; dans les Amériques, le déliement de l'aide est passé de 34 pour 100 à 42 pour 100 (en 2005-2006), alors qu'en Afrique et au Moyen-Orient, on prévoit qu'il passera de 53 pour 100 en 2004 à 65 pour 100 en 2006.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- apporter son appui aux pays partenaires dans l'élaboration de leur Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et des plans nationaux de développement;
- appuyer les stratégies axées sur les communautés dans le but de développer la capacité locale;
- soutenir la décentralisation dans le but d'encourager les communautés à une plus grande participation à la gouvernance;
- délier une plus grande partie de l'aide canadienne.

Les partenariats consensuels et de collaboration établis entre l'ACDI, les autres donateurs, les pays récipiendaires et ses partenaires.

Le développement est le plus efficace lorsque les partenariats sont établis sur une base égalitaire et que les partenaires travaillent de façon complémentaire, se soutenant mutuellement, afin d'aider la prise charge et l'atteinte des priorités locales. Les donateurs renforcent la capacité des partenaires des pays en développement à prendre de plus en plus de contrôle sur tous les aspects de leur développement, ils prennent un rôle de partenaire et de facilitateur, plutôt que d'exécutant, des programmes et projets de développement. Un élément important de cette évolution dans la relation entre les donateurs et les pays en développement est l'harmonisation des pratiques de prestation de l'aide qui réduira les coûts et les duplications, augmentera la capacité des pays en développement et améliorera son impact et son efficacité.

Au Viêt-nam, l'ACDI co-finance un programme afin d'harmoniser les procédures de prestation de l'aide, avec une attention particulière sur les achats et en Bolivie, l'ACDI a développé des indicateurs de rendement afin d'évaluer les résultats des programmes communs du Groupe consultatif des donateurs qui ont un programme dans le pays. L'Agence soutient le Partenariat spécial pour l'Afrique, qui fait la promotion d'une plus grande harmonisation entre les donateurs et leurs partenaires des pays en développement. L'ACDI concentre son attention sur des problèmes clés de nature stratégiques, comme le programme de protection et de sécurité nucléaire en Europe centrale et de l'Est, et sur des mécanismes de collaboration, comme le programme PROMESAS⁴⁶ au Honduras. L'ACDI travaille aussi avec des partenaires régionaux sur des programmes spéciaux, tels le suivi du Troisième Sommet des Amériques. Enfin, l'ACDI soutient également la coopération déléguée⁴⁷ avec d'autres donateurs en Ouganda et au Mali.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte:

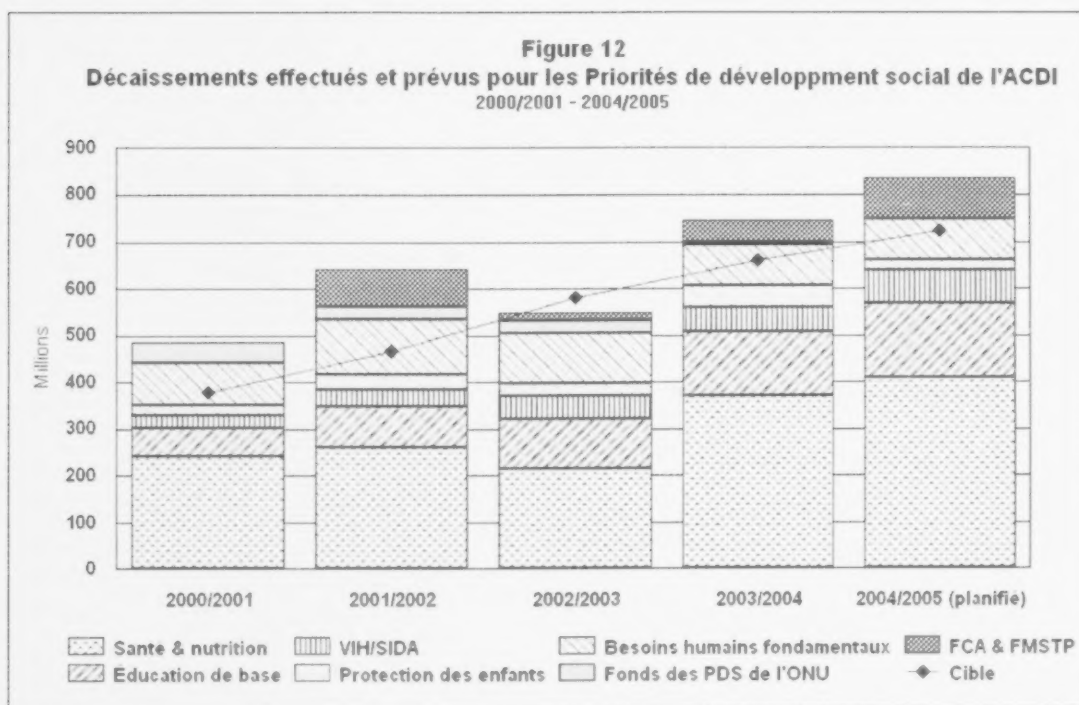
- mettre en oeuvre son nouveau Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation, de concert avec les pays en développement, les autres donateurs et à l'intérieur même de l'Agence;
- continuer à rechercher des occasions d'harmoniser des procédures, des problèmes et des mécanismes;
- continuer à identifier des activités de coopération régionale; et
- continuer la recherche de nouveaux types de partenariats, incluant la coopération déléguée.

4.3.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée

En vue d'obtenir un impact optimal et d'utiliser ses maigres ressources de façon stratégique, l'ACDI réduit le nombre de secteurs dans lesquels elle intervient. La programmation-pays identifie deux ou trois priorités, inspirées par un certain nombre de facteurs : les propres priorités du pays, l'avantage comparatif de l'ACDI, les consultations à la fois au Canada et dans le pays bénéficiaire et les discussions avec les gouvernements du pays récipiendaire.

⁴⁶ Ce projet procure le soutien technique à six tables rondes établies par le Gouvernement du Honduras.

⁴⁷ Deux agences ou plus s'accordent à ce qu'une agence principale gère un programme ou un projet de développement au nom du groupe.



L'ACDI poursuit la mise en œuvre des objectifs de son Plan d'Action de développement social, approuvé en 2002, lequel accorde la priorité à l'éducation de base, à la santé et à la nutrition, à la lutte contre le VIH/sida et à la protection des enfants. Depuis l'an 2000, tous les programmes de l'Agence ont accru leurs investissements dans le domaine du développement social (voir figure 12). En termes de proportion des dépenses des programmes individuels, la Direction des organismes du secteur bénévole de l'ACDI consacre environ 48 pour 100 de son budget à des programmes de développement social, alors que les décaissements des programmes géographiques (bilatéraux) consacrés à cet objectif totalisent 40 pour 100 en Asie, 34 pour 100 dans les Amériques et on prévoit que cette proportion atteindra 37 pour 100 en Afrique et au Moyen-Orient en 2005-2006.

Les investissements dans l'agriculture et le développement rural ont augmenté, en particulier en Afrique où les investissements prévus, de l'ordre d'environ 150 millions de dollars, regroupent des initiatives consacrées à la production agricole et à la sécurité alimentaire, à la gestion des ressources naturelles, ainsi qu'à la recherche et à la gouvernance partout sur le continent.

Une bonne partie des investissements en agriculture appuie également la croissance économique qui profite aux pauvres. L'ACDI poursuit son appui à la micro-entreprise, à la fois en milieu urbain et rural, en particulier auprès des femmes démunies, alors qu'en matière de commerce, on observe une augmentation de l'assistance technique axée sur le commerce, en particulier en Afrique et dans les Amériques.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- réduire le nombre de secteurs et de thèmes dans lesquels elle intervient;
- mettre en œuvre ses priorités de développement social;
- mettre en œuvre ses nouvelles politiques en matière de développement de l'agriculture et de développement rural, ainsi que le développement du secteur privé qui profite aux pauvres.

4.3.3 Concentration géographique appropriée

Le nouveau consensus international, qui s'articule autour des principes en vue d'une aide internationale plus efficace, confirme que l'aide internationale se révèle la plus efficace lorsqu'elle cible des pays très pauvres qui se sont engagés à développer de forts environnements institutionnels et de politiques, comme il a été souligné précédemment. À la fin de 2002, l'Agence a sélectionné un groupe initial de pays très pauvres, parmi les plus pauvres du monde, pour des investissements accrus dans un nombre désigné de secteurs⁴⁸.

De plus, l'Agence rehausse sa présence dans un nombre limité de pays et auprès d'institutions en Europe centrale et de l'Est, la priorité étant accordée à la Bosnie-Herzégovine, la Géorgie, la Russie, la Serbie et le Monténégro (y compris le Kosovo) le Tadjikistan et l'Ukraine. C'est le résultat de la transition en 2004 de plusieurs pays, jusque là dépendants de l'aide du Canada⁴⁹. L'Agence compte élaborer des stratégies de clôture de programmes pour la Roumanie et la Bulgarie, lesquelles prendront effet lors de l'accession de ces pays à l'Union Européenne, prévue en 2010.

La Malaisie fera la transition d'une économie dépendante de l'aide à une économie plus diversifiée en 2004-2005, alors que ce sera aussi le cas de la Thaïlande en 2005-2006. Les programmes bilatéraux en Inde mettront un terme à leurs activités à la fin de 2005-2006. L'Agence analysera sans distinction ses relations de développement avec les pays plus diversifiés en vue de mieux répondre à leur stade particulier de développement, en se laissant guider par son expérience en Europe centrale, tout en explorant les possibilités en vue d'une plus forte concentration géographique.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- concentrer ses nouvelles ressources dans un groupe désigné de pays pauvres, identifiés comme pays de concentration;
- rehausser sa présence auprès d'un nombre limité de pays et d'institutions en Europe centrale et de l'Est;
- rechercher de nouvelles possibilités pour une plus forte concentration géographique des programmes, par l'entremise d'une analyse de ses relations de développement avec des économies plus diversifiées, dans le cadre plus général des relations économiques, stratégiques et sociales que le Canada entretient avec chacun des pays.

⁴⁸ Le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.

⁴⁹ La République Tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie.

4.3.4 L'engagement des Canadiens et des Canadiennes

L'appui du public est un élément clé de l'environnement porteur indispensable à la prestation du programme d'aide du Canada. Au fil des ans, les Canadiens et Canadiennes ont toujours appuyé le programme, bien que son efficacité les préoccupe. Aussi, l'ACDI cherche-t-elle à encourager une **perception accrue de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacé des programmes d'APD et d'AP**. De plus, l'appui du public reposerait sur des bases plus concrètes si, au-delà de leur fort désir humanitaire d'aider les autres, les Canadiens et Canadiennes étaient convaincus que leur sécurité et leur bien-être à long terme sont, de plus en plus, étroitement associés à la sécurité et au bien-être des populations des pays en développement.

Guidée par le renouvellement de son Cadre de communications stratégiques, l'ACDI cherchera à communiquer ces deux messages clés. L'Agence poursuit et accroît ses efforts en vue de communiquer ce message auprès des médias, la source première de l'information sur le développement international pour les Canadiens et Canadiennes. Elle le fait en offrant aux médias l'accès à une information pertinente et en augmentant leur capacité de couvrir les enjeux de développement, comme c'est le cas avec certains programmes comme l'Initiative journalisme et développement⁵⁰. L'Agence développera également une stratégie de sensibilisation pour les décideurs d'Ottawa et poursuivra ses efforts en vue de favoriser la participation du public canadien, en particulier celle des jeunes, au développement international. L'objectif que poursuit l'Agence est de positionner le développement international comme un élément clé des valeurs et de l'identité canadienne, à l'aide de programmes tels le programme de coopération des bénévoles, le programme de stages internationaux pour les jeunes, le concours Papillon 208⁵¹ et l'Initiative Le monde en classe⁵².

L'ACDI renouvellera sa Stratégie d'engagement du public, travaillant de concert avec ses partenaires stratégiques en vue de communiquer les messages de développement et ainsi participer à une meilleure compréhension des principaux enjeux. Cela signifie travailler plus étroitement avec les autres ministères gouvernementaux qui participent au programme d'aide, comme le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Défense nationale, ainsi que d'autres ministères qui mettent en œuvre des programmes d'aide pour le compte de l'ACDI.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- accroître ses efforts en vue de communiquer son message dans les médias;
- développer un plan de sensibilisation pour susciter la participation des décideurs;
- renouveler sa stratégie de participation du public et rechercher la participation des Canadiens et Canadiennes, en particulier celle des jeunes;
- positionner le développement international comme un élément clé des valeurs et de l'identité canadienne;

⁵⁰ Ce programme appuie les journalistes qui désirent approfondir et écrire une rubrique ou produire une émission sur les enjeux de développement.

⁵¹ Il s'agit d'un concours de création littéraire et de création artistique portant sur des enjeux précis de développement qui permet à ceux et celles qui ont remporté le premier prix de visiter des projets de développement.

⁵² Ce projet appuie la production de matériel pédagogique portant sur des enjeux de développement pour fins d'utilisation dans le milieu scolaire.

- poursuivre les consultations publiques et faciliter l'accès du public aux documents de politiques et aux documents de planification.

4.3.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI

Le multilatéralisme est l'une des pierres angulaires de la politique internationale du Canada. L'ACDI confie environ 40 pour 100 de tous ses programmes de développement et la plupart de ses programmes d'aide humanitaire aux organisations multilatérales. L'Agence concentre ses efforts sur le volet développement de la Banque mondiale, du FMI, des banques régionales de développement et des organisations humanitaires, ainsi que les agences d'aide au développement et d'aide humanitaire des Nations Unies. Au total, l'Agence entretient des relations institutionnelles avec plus de vingt-cinq institutions clés, par un important financement de base et en vertu de son statut de membre des conseils d'administration et des conseils consultatifs de ces organisations.

L'ACDI appuiera ses partenaires multilatéraux dans leurs efforts en vue de développer des programmes dans des domaines clés, comme la gestion des désastres et le VIH/sida dans les Caraïbes ou l'égalité entre les sexes au sein de l'OEA. L'ACDI apportera son appui aux récentes percées dans certains domaines clés, en participant aux réunions internationales des parties signataires d'accords comme le Traité sur les mines terrestres ou la Convention sur la désertification, en vue d'évaluer les progrès et planifier l'avenir.

L'ACDI continuera également d'aider ses partenaires institutionnels non gouvernementaux dans le but d'accroître leur capacité et leur efficacité. Cela signifie une coopération accrue avec les ONG au Canada et dans les pays en développement en vue de leur permettre de développer une meilleure compréhension des stratégies et systèmes opérationnels, comme le recours à la gestion axée sur les résultats, l'intégration de l'analyse et des résultats en matière d'égalité entre les sexes, les considérations en matière d'environnement, les nouvelles façons de produire des rapports, les nouveaux processus de gestion des marchés ou les méthodologies d'évaluation.

Encadré 22 : l'engagement à l'égard du multilatéralisme : appuyer une plus grande efficacité et une plus grande responsabilisation de la part de nos partenaires multilatéraux

À titre de pays membre du système des Nations Unies, l'ACDI a apporté son concours à la formulation des ODM et les appuie toujours dans ses programmes de développement. L'Agence travaille également à renforcer les structures de gouvernance des Nations Unies et du Commonwealth et encourage le développement de la capacité institutionnelle de la Banque mondiale et des banques régionales de développement en matière de gestion axée sur les résultats et d'évaluation. Le système multilatéral s'est engagé à réaliser les ODM et il se trouve en bonne position pour suivre de près les progrès dans les pays. De plus l'ACDI appuie les évaluations régulières, les vérifications, les évaluations de rendement et de suivi, comme le projet pilote RÉROM (Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales), lequel se penche sur les programmes de santé de la Banque mondiale, de l'OMS, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, et des banques régionales de développement dans neuf pays. Ces examens donnent lieu à de précieux enseignements retenus, lesquels sont, par la suite, intégrés à ces institutions. En 2004, l'Agence appuiera un examen regroupant de multiples donateurs portant sur l'efficacité institutionnelle et les résultats de développement sur le terrain des programmes du Programme alimentaire mondial et du Fonds international de développement agricole (FIDA). Enfin, l'ACDI appuiera également les examens internes de ses principaux partenaires, comme la Francophonie, laquelle procède, à l'aide de l'établissement d'un cadre stratégique, à un examen approfondi de sa vision, de son mandat et de ses objectifs.

Dans sa gestion des principales relations institutionnelles au profit du Canada, l'ACDI continuera de faire la promotion de résultats efficaces en termes de coûts par le biais de sa participation, à titre de membre, aux conseils d'administration d'organisations comme le Programme alimentaire mondial et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (voir encadré 22 : *l'engagement à l'égard du multilatéralisme : appuyer une plus grande efficacité et une plus grande responsabilisation de la part de nos partenaires multilatéraux*). L'Agence participera également à des initiatives en vue d'améliorer les pratiques des donateurs, comme l'initiative de Bonne conduite humanitaire destinée à améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation de l'aide humanitaire sur le terrain.

Au cours des trois prochaines années, l'ACDI compte :

- développer la capacité de ses partenaires dans des domaines clés comme la gestion axée sur les résultats et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes;
- appuyer les partenaires multilatéraux dans leurs efforts en vue d'établir des programmes dans des secteurs importants comme la lutte au VIH/sida;
- contribuer à l'intérêt international pour la suppression des mines terrestres, de même que l'appui à la désertification, en participant à des réunions internationales en vue de planifier les progrès et de procéder à leur suivi;
- faire la promotion de résultats efficaces en termes de coûts au sein des conseils d'administration sur lesquels elle siège, tout en participant à des initiatives destinées à améliorer les pratiques des donateurs.

4.4 Sommaire des Résultats de gestion

Les cadres et stratégies de gestion – la gestion axée sur les personnes, la gestion du savoir et la gestion de l'information et de la technologie, la planification stratégique et la répartition des ressources, ainsi que les outils, processus et activités qui viennent appuyer la gestion – sont indispensables aux stratégies de Résultats porteurs et à la réalisation des Résultats stratégiques de

l'Agence. Ils jouent un rôle essentiel en lui permettant de mettre en œuvre son énoncé de politique en vue d'une aide internationale plus efficace dans un monde qui évolue rapidement. Ils lui offrent aussi le moyen d'administrer la plus grande augmentation du budget d'aide en plus d'une décennie.

Ce Rapport sur les plans et priorités fait le point sur trois Résultats clés de gestion qui canaliseront nos énergies au cours des trois prochaines années : la gestion axée sur les personnes, la gestion du savoir et de l'information et la planification stratégique et la répartition des ressources.

4.4.1 Gestion axée sur les personnes

L'Agence continue à mettre en œuvre sa *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004*. Cette stratégie permet à l'Agence de disposer d'une vision et d'une stratégie pour appuyer le personnel et les gestionnaires dans leurs efforts en vue d'une gestion axée sur les personnes. L'objectif pour l'Agence est de se doter de la meilleure force de travail pour la prestation de son programme de développement. Ces priorités continueront de refléter les objectifs de l'ensemble de la fonction publique : le renouvellement d'une main d'œuvre bien informée, hautement motivée et davantage représentative; le développement et la formation d'une main d'œuvre qualifiée; le maintien du personnel par l'entremise d'une qualité du lieu de travail et le renforcement de sa présence sur le terrain, là où c'est nécessaire.

L'ACDI devra relever d'importants défis au cours des prochaines années, suite au départ à la retraite d'une partie de sa main d'œuvre. De plus, l'augmentation notable de son budget d'aide, au moment où d'importants changements surviennent dans la gestion du programme, ajoutent beaucoup à la charge du personnel en termes de temps, d'énergie, sans compter la nécessité pour celui-ci de développer de nouvelles aptitudes et connaissances. Les directions générales de l'Agence mettent à jour leurs plans en matière de ressources humaines en vue de refléter leur vision, leurs orientations de programmes et leurs besoins connexes en ressources humaines.

Un certain nombre d'initiatives sont en cours, y compris un intérêt renouvelé pour le potentiel de leadership et de gestion du personnel de l'ACDI. En 2003, l'Agence a introduit un Profil de compétence pour les membres de la haute direction, et des éléments clés, dont plusieurs relèvent de l'intendance, se sont ajoutés aux accords de contrat de rendement pour l'année 2003-2004. Ces initiatives font écho aux enjeux qui sont apparus dans l'Évaluation des capacités de gestion moderne (complétée en 2003), et dans les résultats d'un Sondage auprès des employés de la fonction publique, lequel accordait beaucoup d'importance aux enjeux de leadership et de gestion. L'Agence accorde également la priorité à la formation et au développement de son personnel de différentes façons, y compris par l'introduction cette année du campus de l'apprentissage continu, de même que par son engagement en vue d'introduire en 2004 des Plans d'apprentissage pour tous les employés qui en feront la demande.

Enfin, avec l'entrée en vigueur des nouvelles stratégies de programmes, le personnel de l'Agence doit développer de nouvelles aptitudes, en particulier le personnel qui travaille sur le terrain. L'Agence compte donc renforcer sa présence sur le terrain, conformément à l'engagement

qu'elle a pris dans son énoncé de politique *Le Canada contribue à un meilleur monde: Énoncé en vue d'une aide internationale plus efficace*. Ce processus est indispensable pour favoriser la prise en charge locale et la gestion du processus de développement. L'Agence examine les façons par lesquelles elle pourrait améliorer sa capacité sur le terrain, ce qui lui permettrait de développer une meilleure connaissance du pays et de participer plus efficacement aux discussions en matière de politiques et de coordination d'activités d'aide, de gestion des risques et de production de rapports sur les résultats. À la lumière de ces changements, l'Agence se penche maintenant sur les exigences en matière d'aptitudes, ainsi que sur les exigences administratives et les coûts de ses bureaux locaux.

4.4.2 Gestion des connaissances et gestion de l'information et de la technologie

L'Agence poursuivra ses efforts en vue de la mise en œuvre de son *Plan d'action de la gestion des connaissances 2002-2005*. Parmi les activités comprises figurent l'intégration de la gestion des connaissances au cadre de gestion et de responsabilisation de l'Agence, le développement progressif de systèmes et d'outils pour la gestion et le partage des connaissances, le partage des meilleures pratiques et des enseignements retenus à l'aide d'ateliers, de foires de connaissances et d'autres possibilités d'apprentissage, et le renforcement de ses réseaux internes de pratique et d'expérience.

L'objectif que poursuit l'Agence est de veiller à ce que les systèmes et stratégies de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI) appuient la réalisation des priorités de l'Agence, tout en offrant une interaction efficace à ses partenaires et le moyen de répondre aux besoins de renseignements du public. Plusieurs initiatives à l'échelle du gouvernement guident ce processus, y compris la Politique de gestion de l'information gouvernementale, l'Initiative Gouvernement en direct, et les Initiatives en matière d'amélioration de service. L'Agence mettra à jour sa stratégie de GI/TI et développera une Politique de gestion de l'information, un Plan d'action, une Stratégie et un cadre de responsabilisation, ainsi que des normes et des lignes directrices pour la gestion de l'information.

4.4.3 Planification stratégique et répartition des ressources : le plan de travail chiffré

L'Agence est à raffiner et mettre au point un processus du plan de travail chiffré qui lui permettra de renforcer les liens entre la planification, le renouvellement du personnel, le suivi, la production de rapports et les résultats. Ce processus a été utilisé pour la première fois en 2003 et il est devenu depuis un exercice annuel, dont l'objectif est de canaliser les enseignements retenus en vue d'en faire profiter les prochains processus de planification du plan de travail chiffré. Ce processus permet de développer des plans d'affaires, efficaces et intégrés, à l'échelon des directions générales et à l'échelon de l'Agence toute entière; d'évaluer plus facilement et de chiffrer les résultats des programmes; de mieux expliquer la façon dont les programmes facilitent la mise en œuvre des priorités à la fois de l'Agence et du gouvernement et d'appuyer efficacement la répartition et le suivi du budget de fonctionnement. Ce Rapport sur les plans et priorités s'appuie, dans une large mesure, sur des renseignements compris dans ces plans de travail.

L'ACDI continue d'élaborer des outils afin de mieux gérer et de relier les dépenses de fonctionnement à celles de l'aide, tel les plans chiffrés, ce qui rendra plus facile l'allocation et la ré-allocation des ressources sur une base continue.

Ce nouvel exercice cadre bien avec l'engagement de l'ACDI à l'égard des principes de modernisation de la gestion intégrée, de la responsabilisation en matière de gestion et d'une aide internationale plus efficace. Il s'intègre à un environnement de transformation interne constant et d'améliorations en cours des outils de travail, comme les cadres pour guider la mesure du rendement, les programmes de développement et la gestion axée sur les résultats. Il joue également un rôle important en contribuant au jumelage de tous ces systèmes, processus et outils, lesquels viennent appuyer les priorités des pays en développement.

4.5 Gestion des risques

Le risque réfère à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Le développement international est en soi un domaine de travail où le risque est inhérent – non seulement parce que l'Agence doit travailler dans des conditions dangereuses partout dans le monde (comme dans les zones de conflits, les zones marquées par les désastres naturels et humanitaires, l'instabilité politique et économique et la grande misère humaine) – mais aussi parce que le développement à l'échelon local et national est un processus complexe qui repose sur de nombreuses incertitudes. L'adoption de nouveaux genres de partenariats ou des nouvelles approches de programmation, tel le soutien budgétaire, comporte des risques spéciaux dus à leur environnement volatile.

L'Agence complète, à l'aide d'une stratégie plus systématique, ses efforts traditionnels en matière de gestion des risques. L'Agence travaille à la mise au point d'un nouveau Cadre de gestion intégrée des risques qui lui permettra de répondre aux risques à cinq échelons :

1. à l'échelon international, l'Agence atténue les risques associés aux problèmes de santé et de sécurité et aux problèmes financiers ou environnementaux en travaillant en partenariat avec d'autres donateurs sur des Initiatives comme le Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP), les programmes en Afghanistan et en Iraq et le Sommet mondial sur le développement durable;
2. à l'échelon du pays, l'Agence atténue les risques comme l'instabilité sociale ou politique, la corruption, la dette nationale ou la pauvreté en procédant à une Évaluation des risques de la programmation-pays dans le but d'identifier et d'évaluer les risques et de pallier aux faiblesses;
3. à l'échelon institutionnel (multilatéral ou national), l'Agence atténue les risques de gestion financière à l'aide de mesures comme les évaluations financières de ses organisations partenaires;

4. à l'échelon du projet, l'Agence atténue les risques en disposant d'une stratégie de risques pour toutes les activités, laquelle s'ajuste au besoin au cadre des Rapports annuels de mesure du rendement du projet;
5. à l'échelon de toute l'Agence, la mise en œuvre de politiques comme la gestion moderne intégrée et l'utilisation d'outils comme le CGRR et le Cadre de vérification axée sur les risques (CVAR) lui permettent d'atténuer les risques juridiques et ceux associés aux domaines des ressources humaines et des domaines connexes de la technologie.

Les stratégies d'atténuation des risques de la programmation partagée, financée conjointement, dans laquelle l'ACDI s'engage progressivement (par exemple le financement commun ou l'aide budgétaire) comprennent tous les éléments mentionnés plus haut, en sus de quelques éléments associés étroitement à la responsabilisation conjointe. Par exemple, il est possible de réduire les risques financiers en recourant à un financement commun dès le départ ou en associant le projet à des évaluations à chaque étape, de même qu'en possédant des engagements par écrit clairs, comme un Protocole d'entente et des codes de conduite qui précisent les façons de procéder au financement.

L'Agence peut également recourir à des vérifications avant la mise en œuvre de l'initiative dans le but de s'assurer que la diligence nécessaire est exercée et pour démontrer le bien-fondé des décisions prises avant de procéder au financement des décaissements. Pour les risques non-financiers, les programmes doivent reposer sur des partenariats transparents entre tous les participants, y compris, par exemple, le partage des évaluations conjointes des hypothèses principales et des principaux facteurs de risques; l'articulation précise du rôle de chacun des partenaires en fonction de sa capacité relative, l'analyse, la vérification et le suivi conjoint et l'intégration des ajustements aux stratégies de risques des projets annuels et des rapports de rendement des programmes.

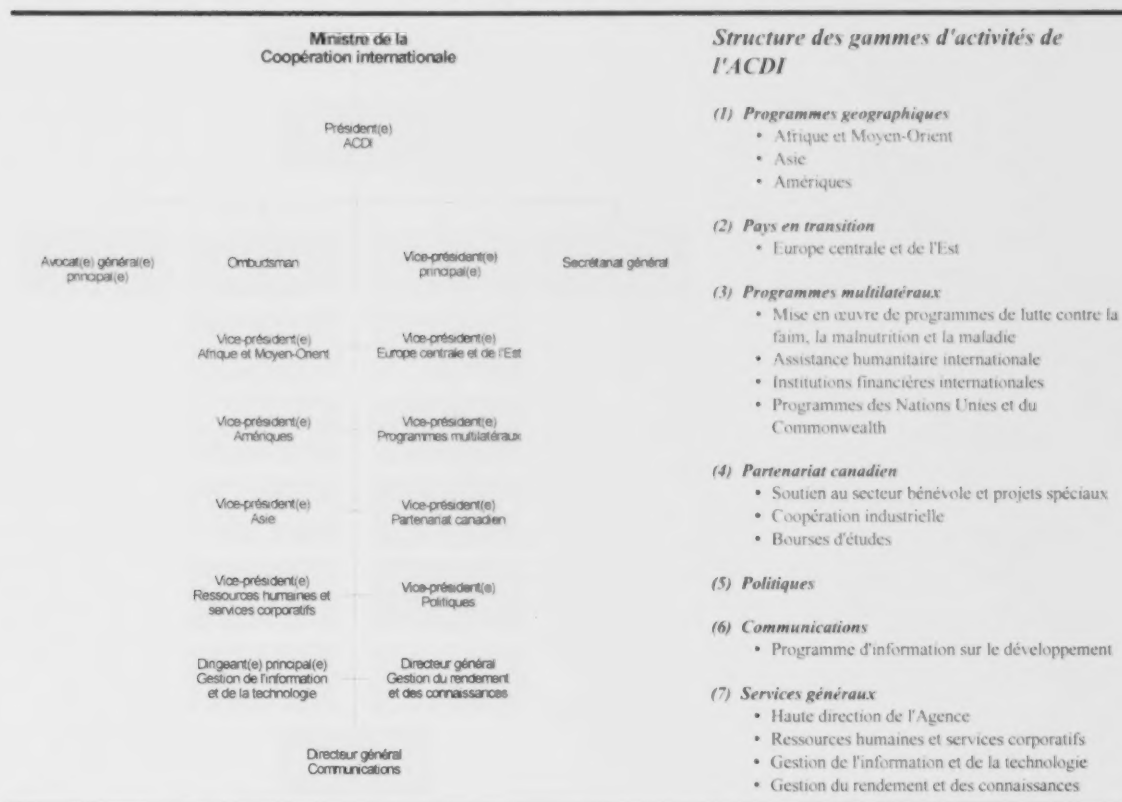
5.0 Organisation

Le CGRR⁵³ précise le raisonnement sur lequel s'appuient les programmes d'APD et d'AP et décrit les arrangements prévus en matière de surveillance et d'évaluation des programmes. Il précise en outre les éléments en fonction desquels l'Agence produit ses rapports, en l'occurrence les Résultats stratégiques ou les RCA. Ces résultats se rapportent d'une part aux activités internationales de l'ACDI, exprimés sous forme de résultats de développement, et d'autre part, au fonctionnement interne de l'Agence, exprimés en fonction de stratégies porteuses et d'outils de gestion.

5.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités

L'ACDI comporte 12 directions générales et 7 secteurs d'activités. La figure 13, ci-dessous, précise l'organigramme de la structure des secteurs d'activités et de responsabilisation de l'Agence. Tel que défini dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) de l'ACDI, toutes les ressources sont allouées par secteurs d'activités et la responsabilisation se retrouve au niveau des vices-présidents pour chaque secteur d'activités.

Figure 13 : Organigramme et structure des secteurs d'activités de l'ACDI



⁵³ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/A872ABFF4AC3F02585256C550056336C?OpenDocument

Ces sept secteurs d'activités sont les suivants :

Programmes géographiques. Trois directions générales géographiques — administrant des programmes de pays à pays, respectivement en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie et dans les Amériques — permettent au gouvernement du Canada de planifier et de réaliser des activités de coopération internationale par la voie de liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

Pays en transition. La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, du Sud et de l'Est, le sud du Caucase et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

Programmes multilatéraux. La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par le truchement de contributions de fonctionnement élevées et par une participation à haut niveau aux institutions multilatérales de développement. Elle met en oeuvre des programmes ciblés par l'intermédiaire d'organisations multilatérales et des organisations non-gouvernementales internationales et locales sur des préoccupations essentielles de l'ACDI, telles la santé et la nutrition, l'agriculture, le maintien de la paix et l'action contre les mines antipersonnel. La Direction générale est aussi responsable de gérer le programme d'aide humanitaire internationale.

Partenariat canadien. La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) gère un programme réactif conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de l'ACDI par l'entremise de partenariats financiers avec les organisations de la société civile et du secteur privé au Canada et dans les pays en développement. La DGPC verse un financement pluriannuel fondé sur le principe du mérite aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux organisations de volontariat canadiennes et internationales, que l'on appelle « ONG de programmes ». La DGPC finance également des projets par le truchement de mécanismes concurrentiels dans le cadre de concours ouverts ou limités dans le temps. En outre, la DGPC gère le réseau national de bureaux régionaux ou satellites de l'Agence; une unité de consultations vouée à la discussion de nouvelles directives avec les partenaires et le public canadien; un secrétariat des conférences qui appuie la participation de délégués des pays en développement aux conférences, aux stages et aux échanges internationaux pour les jeunes Canadiens et Canadiennes. La DGPC gère aussi les initiatives d'engagement du public visant à solliciter la participation des Canadiens et Canadiennes au développement international.

Politiques. La Direction générale des politiques dirige la recherche, l'analyse et la formulation des politiques afin de soutenir et de guider les plans et priorités de l'Agence et les objectifs et engagements plus larges du Canada dans le domaine de l'aide internationale. La Direction générale des politiques établit la vision stratégique et les priorités de l'Agence et mène la transformation de l'Agence en un organisme de coopération internationale axé sur le savoir et plus efficient. Ce rôle en matière de politique comprend également le positionnement de l'ACDI en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et aux

politiques du gouvernement canadien ainsi que la représentation de l'ACDI dans les rencontres internationales sur ces sujets. La Direction générale est également chargée de l'administration de l'EAI et du maintien de la cohérence entre les documents ministériels de politique, incluant leur cohésion avec les engagements et priorités internationales dans leur ensemble.

Communications. La Direction générale des communications répond aux besoins de la ministre de la Coopération internationale et à ceux de l'Agence en matière de communications. La Direction générale cherche aussi, en sensibilisant le public aux activités de l'Agence et de ses partenaires, à obtenir son appui.

Services généraux. L'objectif des Services généraux est d'offrir à l'Agence les services de soutien dont elle a besoin pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de manière efficace et efficiente, par l'intermédiaire de la haute direction (le bureau du président, le bureau du vice-président principal, le Secrétariat général et les Services légaux), de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie.

5.2 Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources

L'ACDI est en train d'élaborer un processus d'allocation stratégique des ressources liée à ses Résultats stratégiques. Le tableau ci-dessous présente une concordance entre les budgets de programmes de l'Agence et ses Résultats stratégiques. Les activités des directions générales de programme ont été mises en concordance avec les résultats de développement et avec les résultats de gestion.

Tableau 5 : Concordance des résultats stratégiques et des gammes d'activités (sur une base d'émission) (année financière 2004-2005)⁽¹⁾

(en millions de dollars)	Résultats stratégiques : Résultats de développement				Total Résultats de dévelop- pement	Budget opérationnel	Total	ETP
	Bien-être économique	Dévelop- pement social	Durabilité de l'environ- nement (2)	Gouvernance				
Programmes géographiques	439.9	514.6	88.8	319.1	1,362.5	78.8	1,445.5	639
Programmes multilatéraux	201.9	499.2	71.2	32.0	804.3	8.9	814.3	83
Partenariat canadien	141.7	115.9	15.3	48.6	321.5	17.9	339.3	150
Politiques/Communications	13.9	1.2	0.3	0.9	16.2	25.0	41.6	224
Services généraux (3)						92.2	86.5	403
Total	797.3	1,130.9	175.6	400.6	2,504.4	222.8	2,727.2	1,499

1. Le tableau 5 se fonde sur l'information contenue dans le tableau 6 (Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale).

2. Inclus le Fonds canadien de développement pour le changement climatique.

3. Inclus les Ressources humaines et services corporatifs, la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (DGGIT), la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, le cabinet de la Ministre, le Secrétariat général, les Services juridiques et les bureaux du président et du vice-président principal.

6.0 Dépenses prévues du ministère

L'enveloppe d'aide internationale

L'EAI a été introduite dans le budget de février 1991. Cette enveloppe sert à financer le programme canadien d'APD⁵⁴ et d'autres activités d'aide publique internationale. L'APD représente 96 pour 100 de l'enveloppe. Les 4 pour 100 qui restent constituent l'AP⁵⁵ destinée aux pays de l'Europe centrale et de l'Est.

Les dépenses ministérielles prévues de l'ACDI représentent près de 84,2 pour 100 de l'enveloppe de l'aide internationale. Le reste est administré par les ministères suivants :

- Le **ministère des Finances**, pour le Groupe de la Banque mondiale et pour la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC), connue auparavant sous le nom de Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR), un mécanisme du Fonds monétaire international (FMI).
- Le **ministère des Affaires étrangères Canada (AEC)**, pour les fonctions administratives à l'étranger liées à l'aide internationale; pour certaines subventions et contributions servant à couvrir les paiements versés aux organisations internationales; pour le programme canadien des bourses du Commonwealth qui permet aux citoyens d'autres pays du Commonwealth (dont 46 sont des pays en développement) de poursuivre leurs études au Canada; pour le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme autonome qui relève du ministre des Affaires étrangères.
- En outre, plusieurs **autres ministères** administrent une petite partie de l'EAI, notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Santé Canada, Patrimoine canadien, ainsi que le ministère de la Défense nationale.

Le tableau 6 présente la ventilation des dépenses de l'EAI (sur la base d'émission). L'information au sujet des dépenses des IFI est fournie sur une base d'émission de billets à demande; c'est-à-dire que la pleine valeur des notes est considérée comme une dépense lors de l'émission, plutôt qu'au moment où le billet à demande est encaissé par l'institution récipiendaire. La figure 14 précise la ventilation par mécanisme d'exécution.

⁵⁴ Le CAD de l'OCDE définit l'APD comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernementaux), qui satisfont aux critères suivants : a) elles sont administrées, avec pour but principal, la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elles sont consenties à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 % ».

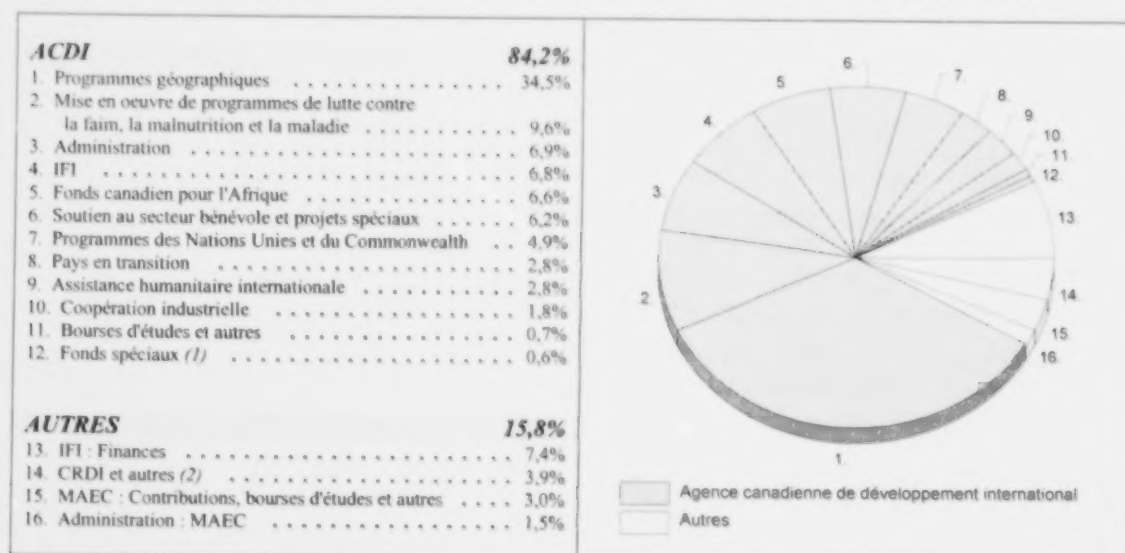
⁵⁵ L'AP désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (par exemple, la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Est).

Tableau 6 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)⁽¹⁾

(en milliers de dollars)	Post- budget 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
ENVELOPPE DE L'AIDE INTERNATIONALE	2,818,797	3,193,749
Plus : remboursement de prêts des années antérieures	33,823	21,713
Autres - Administration (1)	2,811	1,121
Autres - Aide (2)	62,441	20,687
Enveloppe de l'aide internationale brute	2,917,872	3,237,270
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL		
PROGRAMME D'AIDE		
Programmes géographiques	1,186,684	1,115,849
Fonds canadien pour l'Afrique	198,294	212,350
Pays en transition - Programme d'aide publique au développement (3)	0	50,000
Partenariat canadien		
- Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	188,755	201,413
- Coopération industrielle	56,517	58,635
- Bourses d'études	7,942	8,005
Programmes multilatéraux		
- Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (4)	204,829	311,499
- Assistance humanitaire internationale (4)	71,199	91,160
- Institutions financières internationales (IFI) (4)	114,631	221,140
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth (4)	20,515	156,905
Politiques		
- Aide au développement	8,698	11,988
Communications		
- Programme d'information sur le développement	4,126	4,165
Fonds spéciaux		
- Fonds canadien de développement pour le changement climatique	28,484	10,535
- Algérie (5)	18,000	4,200
- Action jeunesse	5,952	5,952
- Autres (6)	18,005	0
ADMINISTRATION		
- ACIDI - Fonctionnement (7)	204,569	212,742
ACIDI - Aide publique au développement (APD)	2,337,200	2,676,538
AIDE PUBLIQUE		
- Pays en transition - Programme d'aide publique (3)	97,640	40,582
- Pays en transition - Administration	10,267	10,076
ACIDI - Aide publique (AP)	107,907	50,658
Total ACIDI (APD et AP)	2,445,107	2,727,196
AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES		
PROGRAMME D'AIDE		
Min. des Finances - (Association internationale de développement)	230,134	230,134
Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC) (4)	0	8,200
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)	92,500	113,463
Santé Canada - (pour l'Organisation panaméricaine de la santé)	6,500	6,500
Ministère de la Défense nationale - (Fonds canadien d'action contre les mines terrestres)	0	3,000
MAEC (Subventions et contributions)		
- Contributions estimatives	68,006	66,342
- Contributions volontaires	8,028	9,065
- Bourses d'études	8,288	8,288
- Fonds canadien d'action contre les mines terrestres	0	8,380
- Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD)	4,859	4,859
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2,100	2,100
Patrimoine canadien	175	175
ADMINISTRATION		
- MAEC (services rendus sur le terrain)	52,175	49,568
Total Autres ministères et agences (APD et AP)	472,765	510,074
Total	2,917,872	3,237,270

1. En 2004-2005, comprend les allocations non-EIA pour l'administration des activités suivantes : le Programme d'emploi jeunesse, 419 000 \$; et le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, 702 000 \$.
2. Pour 2004-2005, voir les allocations non-EIA décrites sous « Fonds spéciaux ».
3. En 2003-2004, *Pays en transition - Programme d'aide publique au développement* était inclus avec *Pays en transition - Programme d'aide publique*.
4. En 2003-2004, le budget de ces postes a été réduit de 215 millions de dollars compte tenu des paiements versés et des notes émises en 2002-2003, relativement aux obligations internationales du Canada pour l'année 2003 à l'égard de certaines organisations et institutions multilatérales.
5. Ces fonds concernent un projet d'approvisionnement en eau potable en Algérie.
6. Comprend le Programme des Balkans (inclus Kosovo); le Fonds international du travail; la Croix rouge; et les Initiatives en faveur du secteur volontaire.
7. En 2004-2005, comprend la somme de 4,141 millions de dollars pour l'administration du Fonds canadien pour l'Afrique.

Figure 14 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2004-2005



(1) Comprend le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, l'Algérie et Action jeunesse.

(2) Comprend les contributions aux organismes suivants : Santé Canada, TPSGC, Patrimoine canadien et le ministère de la Défense nationale.

7.0 Améliorations constantes dans l'efficacité des programmes et dans les pratiques de gestion

Conformément aux principes de la modernisation de la gestion intégrée et à titre d'éléments de sa stratégie d'ensemble de gestion du rendement et de production de rapports, l'Agence dispose de trois fonctions distinctes mais complémentaires pour lui permettre de suivre de près l'efficacité du développement et le bien-fondé des pratiques de gestion : la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne. La mesure du rendement réfère aux exercices d'évaluation et de suivi entrepris par les gestionnaires hiérarchiques, principalement au sein des directions générales de programmes. La Direction générale de l'examen du rendement (DGER) est responsable des évaluations et des vérifications internes au sein de l'Agence et elle prodigue également des conseils en matière de mise en œuvre de la gestion axée sur le rendement (GR). Ces fonctions internes de l'Agence sont enrichies régulièrement par des examens périodiques indépendants de la part d'organismes comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le CAD de l'OCDE. Le prochain examen par les pairs du CAD du programme d'APD du Canada aura lieu en 2006.

En 2004-2005, dans le cadre du suivi en matière d'efficacité et d'améliorations constantes de ses programmes de développement, l'Agence se concentrera sur la responsabilisation, la gestion des risques, l'apprentissage institutionnel, le jumelage et le suivi des progrès en fonction des résultats, et le bien-fondé des pratiques de gestion. En 2001, l'ACDI a entrepris l'Initiative de gestion des connaissances à l'échelle de l'Agence, dont le rôle était de consolider l'apprentissage institutionnel dans tous les programmes et fonctions en vue d'améliorer l'efficacité des programmes. Dans le but de consolider le rôle actuel de la DGER au chapitre du renforcement de l'apprentissage au sein de l'Agence, l'Initiative de gestion des connaissances se joindra à la DGER en avril 2004. Les quatre éléments d'une saine gestion du rendement (mesure du rendement, vérification, évaluation et gestion des connaissances) sont indispensables à la stratégie d'ensemble de l'Agence fondée sur la GR.

7.1 Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement, qui relève des gestionnaires hiérarchiques, est un élément indispensable de la stratégie de la GR de l'ACDI. Ce type de mesure comprend le suivi des ressources financières et non-financières, des risques, ainsi que des progrès en fonction des résultats escomptés. La plupart des initiatives, qu'elles soient à l'échelle de l'Agence, à l'échelon des programmes ou encore à celui des projets ou des institutions, sont soumises à une forme ou une autre de suivi.

L'ACDI a entrepris de concentrer ses activités de la GR au niveau des programmes en 2002 et cet exercice se poursuivra en 2004-2005 avec le développement et la mise en œuvre des cadres de mesure du rendement (CMR) pour les principaux programmes-pays et les programmes régionaux. Ces CMR établissent les liens et facilitent le suivi, la collecte et le regroupement de tous les renseignements qui permettent d'évaluer les progrès en fonction des résultats et la

contribution de ceux-ci aux résultats d'ensemble de l'Agence et aux Objectifs de développement pour le millénaire. Les enjeux et résultats qui figurent dans les CMR à l'échelle des programmes sont conformes aux principaux enjeux qui font l'objet d'évaluations. L'Agence a aussi développé un CMR pour la gestion des connaissances et pour l'égalité entre les sexes, ce dernier devant faire l'objet d'une validation et d'une révision en 2004.

7.2 Stratégie d'évaluation

En vue de compléter les initiatives de mesure du rendement réalisées par les différentes directions générales, la DGER entreprend, de son côté, un certain nombre d'évaluations à l'échelle de l'Agence et à l'échelle des programmes, indépendantes de la gestion de première ligne. L'intérêt premier de l'évaluation réside dans le désir et le besoin de connaître les résultats et les avantages qui découlent des programmes, de préciser leur contribution aux buts et objectifs d'ensemble de l'Agence, ainsi que la valeur de l'investissement apparenté à leur succès. Parmi les principaux enjeux qui forment le fondement des évaluations de l'Agence figurent :

- **Les résultats de développement** : ils établissent dans quelle mesure les programmes permettent de réaliser les objectifs énoncés et les résultats escomptés; la contribution de ces résultats aux objectifs de l'Agence; la pertinence de ces résultats de programmes en fonction des besoins des bénéficiaires ciblés; la durabilité ou le potentiel de durabilité des avantages et les liens entre les résultats et les coûts du programme.
- **Les résultats porteurs** : le niveau d'engagement, de dialogue et d'influence en matière de politique; les conséquences découlant des stratégies et des mécanismes d'exécution utilisés; la complémentarité entre les programmes dirigés et les programmes spontanés; le niveau de prise en charge locale et d'engagement du pays bénéficiaire à l'égard des objectifs du programme; la nature des partenariats entre le pays en développement et les organismes de financement externe; le degré de coordination entre les organismes de financement externes et avec le pays en développement.
- **Les résultats de gestion** : le degré de cohérence entre les politiques et les programmes; les liens entre les initiatives et projets et les thèmes de programmes; le degré d'efficacité dans l'utilisation des ressources; l'incidence des nouvelles orientations sur la responsabilisation en matière de dépenses; la gestion des risques et des cadres qui appuient l'Agence dans la réalisation de son mandat et le bien-fondé de ses pratiques de gestion.

7.3 Stratégie de vérification interne

La vérification interne valide le bien-fondé de la gestion des risques, des contrôles et des pratiques de gestion. Dans le contexte de la **modernisation de la gestion intégrée**, la fonction de vérification interne fait le point sur la qualité des renseignements financiers et non-financiers en vue d'améliorer les processus et systèmes de gestion des risques de l'Agence.

Au cours des deux dernières années, l'utilisation d'une stratégie de vérification interne axée sur les risques ont permis à l'Agence d'entreprendre la transition vers des vérifications au niveau des programmes et des pays plutôt que des vérifications au niveau des projets. Au cours des prochaines années, la vérification interne procédera à des vérifications avant la mise en œuvre, au fur et à mesure que de nouvelles stratégies de programmes et de nouvelles initiatives de programmes seront élaborées et mises en application. Compte tenu des risques inhérents associés à ces initiatives, dont la substitution des contrôles exercés traditionnellement par l'ACDI, les vérifications internes offrent l'assurance que la diligence raisonnable sera exercée et, si nécessaire, que des ajustements seront introduits avant que l'ACDI ne procède aux décaissements. Fidèle à l'esprit et aux principes d'un développement efficace, l'ACDI entreprendra, au cours des trois prochaines années, un certain nombre de vérifications conjointes avec les donateurs, de même que des vérifications conjointes avec d'autres ministères gouvernementaux.

L'ACDI a choisi de faire le point sur ses activités de vérification à l'échelon des programmes ou des pays parce que cette stratégie témoigne bien des tendances internationales, elle est conforme à la façon dont les directions générales de l'ACDI planifient leurs activités; elle s'adapte mieux à une stratégie mixte qui permet de faire le point sur les priorités des programmes à risques élevés et les mécanismes de financement à risques élevés. De plus, la stratégie orientée vers le programme-pays favorise la transition vers une stratégie axée sur les programmes mieux intégrée, offrant en outre la possibilité de procéder au même moment à une vérification et à une évaluation.

7.4 Activités en cours et prévues

L'ACDI a complété avec succès les activités mises de l'avant dans le Rapport sur les plans et priorités de l'an dernier, y compris les quatre évaluations à l'échelle des programmes (Haïti, la Hongrie, l'Afrique du Sud et les Philippines), une évaluation institutionnelle (Développement et Paix) et l'Examen de son Projet pilote d'appui au réseau. Les évaluations sont entreprises en partenariat avec les pays en développement et les partenaires en développement de l'Agence.

Dans son Cadre corporatif de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats, publié en 2002, l'ACDI s'est engagée à compléter près de quatre évaluations à l'échelle des programmes et deux évaluations institutionnelles par année pour la période de 2003 à 2006. L'Agence complétera et publiera les **quatre évaluations à l'échelle des programmes géographiques** (Programme régional des Caraïbes, le Brésil, les Philippines, les Balkans (laquelle fait le point sur les initiatives locales) et le Programme de partenariat des collèges canadiens et **deux évaluations institutionnelles conjointes** – le Fonds international pour le développement de l'agriculture (FIDA) et les Centres de commerce international, pour l'année 2003-2004. On prévoit également compléter une évaluation institutionnelle de l'Université de la Paix. L'Agence continuera de participer à des initiatives d'évaluation regroupant de multiples donateurs, comme l'Examen du Cadre de développement intégré que pilote la Banque mondiale et l'Évaluation du financement de l'éducation de base dans quatre pays. Le présent plan de travail s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérience des années précédentes et permet d'ajuster les initiatives à

venir en fonction des principes énoncés dans le document intitulé *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Dans ce contexte, il faut souligner la transition d'une culture de surveillance à une culture d'apprentissage et de partage des résultats, aussi bien avec les collègues qu'avec les partenaires de la communauté de la coopération au développement, et une nette amélioration des pratiques de gestion.

De plus, un certain nombre de **vérifications de programme-pays et de vérifications institutionnelles**, dont celle de la Russie, du Vietnam et celle de l'aide humanitaire auront été complétées en 2003-2004. L'Agence procédera également à un certain nombre de vérifications des fonctions internes au cours des prochaines années, comme les mécanismes de financement de l'ACDI, le Gouvernement en direct et ses pratiques externes en matière de production de rapports. Dans le cadre de ces exercices, la fonction de vérification interne appuie également la gestion par le biais du développement d'une stratégie intégrée des risques. Ces vérifications témoignent également des orientations et des plans stratégiques, tels qu'énoncés dans son plan de travail (Stratégie de développement durable) et dans les RCA.

7.5 Gestion axée sur les résultats

Conformément aux éléments évolutifs des pratiques de GR dans le domaine de la coopération internationale, l'ACDI adoptera une démarche plus stratégique et plus harmonisée à la mise en œuvre de la GR au cours des prochaines années. Parmi les principaux éléments de cette stratégie figurent une plus grande priorité accordée aux résultats, en particulier aux conclusions et aux conséquences à l'échelon des résultats, comme fondement dans la conception et la mise en œuvre des cadres de programmes-pays et des cadres régionaux et institutionnels; un meilleur jumelage des programmes en fonction, d'un part, du Cadre de lutte contre la pauvreté, des Plans nationaux de développement et des ODM et, d'autre part, des politiques et priorités de l'ACDI, ainsi qu'une meilleure intégration de la gestion des risques à la GR.

La recherche d'un solide engagement de la direction à l'égard de la gestion des résultats, y compris l'utilisation systématique des outils de la GR pour les cadres de mesure du rendement à l'échelon des pays, à l'échelon régional ou à l'échelon institutionnel, continuera de guider l'ordre du jour de l'Unité de la GR. À cette fin, l'Agence entend poursuivre ses efforts en vue de développer et de raffiner les outils de la GR en intégrant ses principes à l'échelle du programme-pays par le biais d'un Cadre de gestion du programme, en établissant une meilleure stratégie axée sur les résultats pour le suivi des programmes et projets et pour la planification du travail et en élaborant un cadre conceptuel des résultats et un guide complémentaire. En 2004-2005, l'Agence continuera de veiller à ce que les résultats de son travail de vérification, d'évaluation et de GR soient incorporés à l'élaboration et à la gestion de ses prochaines stratégies de programmes. Au cours de la prochaine année, la DGER complétera et publiera deux documents sur les enseignements retenus – l'un sur les programmes en matière d'égalité entre le sexes et les Fonds d'initiatives locales et l'autre sur les stratégies de programmes. Ces travaux feront aussi l'objet d'un partage des connaissances avec nos partenaires de développement.

7.6 Gestion des connaissances

Dans la gestion des connaissances, le défi consiste à opérer un changement fondamental dans la culture de l'organisation afin que les individus, les équipes et les directions générales disposent de la flexibilité qui leur permettra de rechercher des conseils et de partager leur expérience à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence. Un cadre de gestion du rendement a été développé pour la gestion des connaissances et une évaluation formelle de l'Initiative de la gestion des connaissances est prévue au premier trimestre de 2005.

L'Initiative fait le point sur quatre grands domaines de résultats : 1) en veillant à ce que les chefs d'équipe et les gestionnaires comprennent bien l'Initiative et en fassent la promotion; 2) en renforçant les pratiques en matière de ressources humaines en vue de mieux appuyer et récompenser les employés qui partagent leurs connaissances; 3) en favorisant l'innovation et l'intégration des méthodes, outils et techniques qui permettent au personnel de partager les connaissances; 4) en assurant une saine gestion du Secrétariat de la gestion des connaissances, par le biais de la démonstration et de la mise en œuvre de bonnes pratiques qui favorisent le partage des connaissances, le travail d'équipe, des communications ouvertes et l'apprentissage. Parmi les exercices pilotes à l'échelle de l'Agence figurent les Réseaux des connaissances, le Répertoire des missions, la Trousse d'apprentissage du transfert des connaissances et le projet pilote à l'échelon des pays. Ces initiatives appuient le travail de l'Agence, au moment où celle-ci se transforme progressivement en une source de conseils et de services pour les unités de travail, les directions et les directions générales qui cherchent à actualiser la question du transfert des connaissances entre et parmi les équipes.

Annexe I - Renseignements financiers

Tableau 7 : Plan des dépenses ⁽³⁾

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Programmes géographiques	1,088.9	1,402.3
Programmes multilatéraux	866.0	728.4
Partenariat canadien	297.9	279.2
Pays en transition	113.6	111.8
Communications	13.4	12.6
Politiques	26.6	28.5
Services généraux	93.7	92.2
Budgétaire du Budget principal des dépenses (1)	2,500.1	2,655.0
Non-budgétaire - Programmes multilatéraux (IFI)	10.2	6.9
Total du Budget principal des dépenses	2,510.3	2,661.9
Rajustements	0.0	100.0
Dépenses prévues nettes	2,510.3	2,761.9
Plus : Coût des services reçus sans frais	20.6	22.4
Coût net du programme	2,530.9	2,784.3
Équivalents temps plein (ETP) (2)	1,517	1,499

1. Pour 2004-2005 seulement.
2. Pour l'année financière 2004-2005, les 1 499 ETP se répartissent ainsi : Programmes géographiques 556, Programmes multilatéraux 83, Partenariat canadien 150, Pays en transition 83, Politiques 131, Communications 93, et Services généraux 403.
3. Les différences entre le tableau 6 et les tableaux 7 à 10 sont dues à une différence de rapport pour les dépenses des IFI. Dans le tableau 6, toutes les données sont basées sur l'année de l'émission des billets, tandis que dans les tableaux 7 à 10, toutes les données sont basées sur l'année durant laquelle les billets ont été encaissés par les institutions récipiendaires. Pour plus de détails voir tableau 12.

Tableau 8 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Programmes géogr.	Pays en transition	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Communi- cations	Politiques	Dépenses prévues 2004-2005
Subventions							
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	2,000	0	158,127	0	0	0	160,127
Assistance humanitaire internationale	13,500	2,000	91,060	0	0	0	106,560
Aide au développement aux institutions de développement international / institutions financières internationales	345,600	4,000	155,065	600	0	11,488	516,753
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	99,772	0	0	99,772
Bourses	0	0	0	8,005	0	0	8,005
	361,100	6,000	404,252	108,377	0	11,488	891,217
Contributions							
Programmes géographiques	971,299	0	0	0	0	0	971,299
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	0	0	153,372	0	0	0	153,372
Assistance humanitaire internationale	0	0	100	0	0	0	100
Aide au développement aux institutions de développement international / institutions financières internationales	0	0	29,480	0	0	11,035	40,515
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	107,593	0	0	107,593
Coopération industrielle	0	0	0	58,035	0	0	58,035
Pays en transition	0	84,582	0	0	0	0	84,582
Programmes d'information sur le développement	0	0	0	0	4,165	0	4,165
	971,299	84,582	182,952	165,628	4,165	11,035	1,419,661
Autres paiements de transfert							
Institutions financières internationales — (encaissement de billets)	0	0	221,285	0	0	0	221,285
	0	0	221,285	0	0	0	221,285
Total	1,332,399	90,582	808,489	274,005	4,165	22,523	2,532,163

Subventions, contributions et autres paiements de transfert

Les subventions, les contributions et les autres paiements de transfert que verse l'ACDI, totalisant 2 532 millions de dollars, comprenant les dépenses non budgétaires, représentent 92,8 pour 100 des dépenses de programme de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert

(en dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)
SUBVENTIONS			
<i>Pays en transition</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	11,495,000	4,000,000	4,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	6,517,772	2,000,000	2,000,000
<i>Programmes géographiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	269,154,432	345,600,000	345,600,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	2,700,000	2,000,000	2,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	15,450,000	13,500,000	13,500,000
<i>Programmes multilatéraux</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	136,959,484	155,065,000	155,065,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que d'institutions, d'organisations et d'organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	181,863,109	158,127,000	158,127,000

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	155,208,998	115,775,000	91,060,000
<i>Partenariat canadien</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	875,000	600,000	600,000
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	29,185,003	99,772,000	99,772,000
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers	8,247,221	8,005,000	8,005,000
<i>Politiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales	2,234,744	11,488,000	11,488,000
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	3,009,360	0	0
Total des subventions	822,900,123	915,932,000	891,217,000
CONTRIBUTIONS			
<i>Programmes géographiques</i>			
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à tous les ordres de gouvernements des pays en développement et des territoires, y compris à leurs institutions, organisations et organismes, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et d'autres pays donateurs, à des gouvernements provinciaux, à leurs institutions, organisations et organismes, et à des entreprises privées, à l'appui de projets, de programmes et d'activités d'aide au développement visant des pays ou des régions donnés, ainsi qu'à des personnes en mesure de réaliser des activités d'aide ou qui s'occupent activement de dossiers de développement	733,937,674	972,435,000	971,299,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels	161,178	0	0

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)
<i>Pays en transition</i>			
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique	85,120,688	95,676,000	84,582,000
<i>Programmes multilatéraux</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales	1,517,593	165,000	11,580,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines de développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, d'entreprises et de citoyens canadiens, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement, ainsi que d'institutions, d'organisations et d'organismes et de personnes de ces pays, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	126,975,790	67,769,000	153,372,000
Contribution à la Banque interaméricaine de développement	1,162,372	1,200,000	17,900,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations de programmes, de projets, d'activités et d'appels	4,724,120	100,000	100,000
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	750,000	0	0
<i>Partenariat canadien</i>			
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	189,426,624	95,908,000	107,593,000
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	54,546,823	57,060,000	58,035,000
<i>Communications</i>			
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs, en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif, et de la réalisation d'activités connexes	3,902,100	4,633,000	4,165,000

Tableau 9 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)
<i>Politiques</i>			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide à des institutions financières internationales	1,500,200	0	11,035,000
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	3,616,715	0	0
Total des contributions	1,207,341,877	1,294,946,000	1,419,661,000
AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT ⁽¹⁾			
<i>Programmes multilatéraux</i>			
(L.) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)	248,540,000	221,285,000	221,285,000
Total des autres paiements de transfert	248,540,000	221,285,000	221,285,000
Total	2,278,782,000	2,432,163,000	2,532,163,000

1. Les « Autres paiements de transfert » ne comprennent pas les dépenses non budgétaires de 9,5 millions de dollars pour 2003-2004, et de 6,9 millions de dollars pour 2004-2005.
2. Les montants du Budget principal des dépenses sont basés sur les données disponibles en octobre 2003, et les montants des Dépenses prévues sont basés sur les données disponibles en mars 2004.

Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Le coût total du programme de l'ACDI, y compris un montant de 22 338 millions de dollars pour les services fournis gratuitement par d'autres ministères, est détaillé dans le tableau ci-dessous.

(en milliers de dollars)	Budget principal 2004-2005 (2)	Dépenses prévues 2004-2005 (2)
Programmes géographiques	1,305,328	1,204,192
Fonds canadien pour l'Afrique	116,464	216,464
Programmes multilatéraux	735,361	824,364
Partenariat canadien	260,244	272,904
Pays en transition	111,752	100,658
Communications	12,638	12,170
Politiques	28,525	39,560
Services généraux	91,600	91,600
Total partiel	2,661,912	2,761,912
Services fournis gratuitement par d'autres ministères		
Dépenses de fonctionnement :		
- Locaux - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	8,837	8,837
- Avantages sociaux des employés constitués des contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés - Secrétariat du Conseil du Trésor	8,357	8,357
- Services juridiques - ministère de la Justice	528	528
- Versement d'indemnités aux employés - ministère du Développement des ressources humaines	116	116
	17,838	17,838
Dépenses d'aide :		
- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés - ministère des Finances (1)	4,500	4,500
	22,338	22,338
Coût estimatif total du programme	2,684,250	2,784,250

1. Ces frais comprennent les intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés. L'ACDI a été exemptée de la politique du Conseil du Trésor concernant les paiements anticipés pour les subventions et les contributions. Toutefois, les frais d'intérêts supplémentaires engagés par le gouvernement fédéral par suite de cette exemption sont considérés comme une dépense théorique afférente au programme d'APD.
2. Les montants du Budget principal des dépenses sont basés sur les données disponibles en octobre 2003, et les montants des Dépenses prévues sont basés sur les données disponibles en mars 2004.

Tableau 11 : Prêts, placements et avances (non budgétaire)

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Budget principal 2004-2005 (1)	Dépenses prévues 2004-2005 (1)
Paiements aux institutions financières internationales			
- Souscriptions de capital (L35) - Banque africaine de développement	4.44	3.87	3.87

1. Les montants du Budget principal des dépenses sont basés sur les données disponibles en octobre 2003, et les montants des Dépenses prévues sont basés sur les données disponibles en mars 2004.

Renseignements sur la modification de la comptabilité des paiements aux institutions financières internationales

En 1998-1999, le gouvernement a modifié la méthode utilisée pour comptabiliser ses paiements aux IFI. Par conséquent, les effets sont considérés comme entièrement utilisés durant l'exercice au cours duquel ils sont émis, plutôt qu'au moment où les institutions bénéficiaires les ont encaissés.

En raison de cette modification, dans la Partie II du Budget principal des dépenses, les données sur les dépenses ayant trait aux IFI sont présentées selon une base d'encaissement des effets. Toutefois, dans le tableau 6 du présent Rapport sur les plans et les priorités, ces renseignements sont présentés selon une base d'émission d'effets prévue. Le tableau ci-dessous montre la différence entre les deux méthodes de comptabilité.

Tableau 12 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission

(en milliers de dollars)	Base d'émission 2004-2005	Base de décaissement 2004-2005	Écart
Enveloppe de l'aide internationale brute	3,237,270	3,327,341	90,071
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL			
PROGRAMME D'AIDE			
Programmes géographiques	1,115,849	1,115,849	0
Fonds canadien pour l'Afrique	212,350	212,350	0
Pays en transition	50,000	50,000	0
Programmes de Partenariat canadien	268,053	268,053	0
Programmes multilatéraux	587,204	587,204	0
– Institutions financières internationales	193,500	221,285	27,785
Politiques	11,988	11,988	0
Communications	4,165	4,165	0
Fonds spéciaux	20,687	20,687	0
ADMINISTRATION	212,742	212,742	0
ACDI – Aide publique au développement (APD)	2,676,538	2,704,323	27,785
PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE			
– Pays en transition – Programme	40,582	40,582	0
– Pays en transition – Administration	10,076	10,076	0
ACDI – Aide publique (AP)	50,658	50,658	0
Total ACDI (APD et AP)	2,727,196	2,754,981	27,785
AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES			
PROGRAMME D'AIDE			
Ministère des Finances :			
– Association internationale de développement	230,134	292,420	62,286
Autres ministères du gouvernement	279,940	279,940	0
Total Autres Ministères et Agences (APD et AP)	510,074	572,360	62,286
Total	3,237,270	3,327,341	90,071

Annexe II - Résultats porteurs et Résultats de gestion additionnels

Résultats porteurs

Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés

La politique de l'ACDI en vue d'une aide internationale plus efficace comprend des changements importants dans la façon dont l'Agence collabore avec les pays et les institutions partenaires. À mesure que les partenaires assument davantage de responsabilités et d'imputabilité en matière de résultats de développement, le rôle de l'Agence dans la conception et la gestion des initiatives s'amenuise. Toutefois, au même moment, l'Agence recherche un plus grand impact par le biais de programmes mieux centrés, ce qui se traduit souvent par un rôle plus grand pour elle dans la gestion des programmes d'aide. Le défi consiste à trouver un juste équilibre entre les deux approches selon la situation de développement, la capacité des partenaires, les exigences de programmes et une foule d'autres facteurs.

Dans l'ensemble, l'ACDI privilégie les programmes spontanés qui appuient les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'Agence poursuit sa validation de nouvelles approches axées sur les programmes, par exemple en examinant le programme d'appui au secteur de la santé au Bangladesh dans le but d'identifier s'il existe une capacité suffisante pour justifier un financement de base⁵⁶ ou pour développer des approches sectorielles⁵⁷ dans d'autres secteurs de l'économie. L'Agence continuera également de poursuivre une stratégie de programmes spontanés dans les pays dotés d'économies matures, d'un bon environnement politique et d'une capacité adéquate, comme c'est le cas dans les Caraïbes où il est prévu que les programmes spontanés passeront de 45 pour 100 en 2003-2004 à 65 pour 100 en 2005-2006. L'Agence procédera également à un nouvel équilibre de sa programmation en Europe centrale et de l'Est en faveur d'un accroissement des programmes dirigés dans le but de parvenir à une plus grande cohérence et une plus grande efficacité.

De concert avec ses partenaires canadiens, l'ACDI poursuivra son examen du niveau de cohérence de leurs programmes et de ses propres orientations pour assurer un impact optimal des initiatives, tout en laissant le champ libre pour le genre de créativité, la prise de risques et le nouvel apprentissage qui découlent de l'appui aux initiatives qui ne figurent pas dans les domaines prioritaires établis.

⁵⁶ Appui aux institutions comme les ONG internationales, autres agences de développement, les organisations ou institutions du pays en développement, lequel est associé au mandat de l'institution plutôt qu'à un projet spécifique ou à des activités de programmes.

⁵⁷ Une approche sectorielle constitue un programme d'appui complet englobant un secteur entier, comme la santé ou l'éducation, axé sur les propres plans et priorités du pays partenaire et comprenant un seul budget et plan de dépenses.

Résultats de gestion

Gestion, processus, approches et activités d'appui

Une solide planification, des systèmes de budgétisation et de production de rapports complets et transparents sont les volets indispensables d'une **approche de gestion améliorée**. L'Agence mettra en œuvre son Plan d'action de gestion intégrée qui comprend des rapports d'étape et des outils pour les évaluations axées sur des vérifications. Elle entend également raffiner et renforcer un certain nombre d'innovations récentes, comme la décentralisation des budgets opérationnels à l'échelle des programmes-pays afin de mieux jumeler dépenses et résultats et faciliter l'examen hebdomadaire des budgets. Un programme pilote qui se déroule en cours d'exercice et qui fait appel à des plans de travail chiffrés fera également l'objet d'une évaluation. L'Agence continuera de recourir à son "Initiative portfolio" d'approches axées sur les programmes pour des fins d'apprentissage et de réutilisation, de même que son approche "de qualité dès le départ", laquelle intègre les meilleures pratiques dans la phase conception d'un projet dans le but d'en préciser les objectifs et les mécanismes proposés. Les évaluations de programmes portant sur les pays qui sont sur le point de dépasser le stade d'une relation d'aide seront également partagées.

Dans le but de renforcer **les processus d'activités et d'opérations afin qu'ils soient transparents, cohérents et rentables**, l'ACDI ira de l'avant avec la simplification du travail, y compris la mise à jour, la normalisation et le raffinement des lignes directrices, renforçant les procédures financières et celles de passation de marchés et examinant le processus de sélection. Elle entend également consolider sa capacité de gestion du changement et veiller à ce que ses **activités de gestion et d'administration appuient les objectifs de l'aide au développement international**.

Enfin, l'Agence entend consolider ses **pratiques d'intendance et de préservation de l'environnement au Canada et à l'étranger**. L'ACDI poursuivra ses efforts en vue de mettre en œuvre la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et entreprendra une analyse environnementale de tous les projets et programmes qui ne sont pas assujettis à la Loi. De plus, elle offrira des cours formels de formation et de développement des capacités à ses partenaires, développera un nouveau guide stratégique d'évaluation environnementale, précisera le Plan d'action du système de gestion de l'environnement et accroîtra le recyclage de déchets solides et l'écologisation des achats.

Références

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante :

<http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5^e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : (819) 997-5006

Numéro sans frais : 1-800-230-6349

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution : (819) 953-5023

Numéro sans frais : 1-800-331-5018

Télécopieur : (819) 953-6088

Courrier électronique : info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.

